

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

إعداد الطالب
مسعود هاني العمارين

إشراف
الدكتور سامر عبد المجيد البشابشه

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا
استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجـــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2007م

الإهـداء

إلى روح والدي الطاهرة ، إلى ذكراه الجميلة التي اسـتندت عليهـا طـوال حياتي.

إلى من علمتني المحبة والرحمة وسقتني من ينابيع الحنان، إلى الشمعة التي أنارت دربي، والدتي العزيزة.

إلى معنى الحب والأمل والطموح، والتي تحملت معي شظف العيش، وعنائي في البحث والدراسة، وتمنّت لي الخير دائماً "زوجتي الغالية أم هاني".

وإلى من عشت وسأعيش لأجلهم، أبنائي: هاني وخالد وعمار.

إلى أخي إيهاب وأخواتي.

إلى أصدقائي جميعاً.

وإلى من يحب هذا الوطن الغالي، ويعمل فيه بإخلاص .

مسعود هاني العمارين

الشكر والتقدير

شكرا" الذي يقودنا في موكب النصرة كل حين، كفقراء ليس لنا ونحن نغني كثيرين ، شكرا" الذي أنعم علينا من فيض رحمته، وأسبغ علينا عظيم إحسانه وجزيل عطائه، الشكر الذي من علي القدرة في إعداد هذه الرسالة، ويسر لي السبل في إتمامها .

ويسعدني أن أتقدم لمن لهم الشكر والعرفان، أستاذي الفاضل الدكتور "سامر البشابشه" الذي بذل جهده ووقته في إرشادي وتوجيهي، وأنار الطريق أمامي، وذلّل جميع الصعوبات التي اعترضتني أثناء البحث، وكان له الأثر البالغ في أثراء هذه الرسالة، وإخراجها إلى حيز الوجود .

والشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين شرّفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة، وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كلّ التقدير والعناية، كما وأشكر جامعة مؤته رئيساً وأساتذة وإداريين، وأخص كذلك أساتذة قسم الإدارة العامة الذين نهلنا من علومهم ومعارفهم الماء العذب الزلال.

وأشكر جميع المسؤولين والموظفين بدائرة الجمارك الأردنية لما بذلوه من اهتمام وتشجيع لي بمواصلة دراستي، وأخص بالذكر، الاخوة: عبد الاله الطراونة، محمود الصرايرة، إبراهيم القطاونة، ونضال البشابشة، زكريا نصيرات، ومراد الردايدة..

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من تعاون معي، وساهم في إنجاز هذه الرسالة, وإخراجها إلى حيز الوجود .

إليهم جميعاً خالص الشكر والعرفان اعترافاً مني بجميلهم

وجزاهم ا عني خير الجزاء

مسعود هاني العمارين

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء.	أ
الشكر والتقدير.	ب
فهرس المحتويات.	ج
قائمة الجداول.	ه
قائمة الأشكال.	ح
قائمة الملاحق.	ط
الملخص باللغة العربية.	ي
الملخص باللغة الإنجليزية.	ل
الفصل الأول:- خلفية المشكلة وأهميتها.	1
1.1 المقدمة.	1
2.1 مشكلة الدراسة.	2
3.1 أهمية الدراسة.	3
4.1 أهداف الدراسة.	3
5.1 أسئلة الدراسة.	4
6.1 فرضيات الدراسة.	4
الفصل الثاني:- الإطار النظري والدراسات السابقة.	6
1.2 الإطار النظري.	6
1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	6
2.1.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.	7
3.1.2 الأيزو 9000.	9
4.1.2 النماذج الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	9
5.1.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة.	13
6.1.2 تطبيق الجودة الشاملة في القطاع العام.	18
7.1.2 نبذة تاريخية عن دائرة الجمارك الأردنية	20
8.1.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.	23

2.2 مفهوم التّميز التنظيمي. 24
1.2.2 مداخل التّميز التنظيمي وسماته. 25
2.2.2 أهمية التّميز التنظيمي في المنظمات الإدارية. 25
3.2.2 خصائص التّميز التنظيمي . 26
4.2.2 أبعاد التّميز التنظيمي. 27
5.2.2 جوائز التّميز التنظيمي . 32
6.2.2 معوقات تحقيق التّميز في الأداء التنظيمي. 34
3.2 العلاقة بين الجودة الشاملة و التّميز التنظيمي. 35
4.2 الدراسات السابقة. 37
الفصل الثالث :- المنهجية والتصميم. 49
1.3 منهجية الدراسة. 49
2.3 مجتمع الدراسة. 49
3.3 عينة الدراسة. 49
4.3 أداة الدراسة. 51
5.3 صدق أداة الدراسة. 52
6.3 ثبات أداة الدراسة. 53
7.3 المعالجة الإحصائية . 53
8.3 تعريف المصطلحات . 54
9.3 نموذج الدراسة. 56
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات. 58
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة. 58
2.4 اختبار الفرضيات . 69
الفصل الخامس: الخاتمة مناقشة النتائج والتوصيات. 98
1.5 الخاتمة. 98
2.5 مناقشة النتائج. 99
3.5 التوصيات. 106
المراجع. 108
الملاحق. 119

قائمة الجداول

رقم	الجدول	الصفحة
1	أبرز المراحل الهامة لتطور حركة الجودة الشاملة.	11
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .	50
3	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.	52
4	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.	53
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية.	58
6	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة.	59
7	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لالتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها.	60
8	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين للعلاقة القوية مع العملاء.	61
9	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين نحو التدريب والتطوير للعاملين.	62
10	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لعمليات التحسين والتطوير المستمر.	63
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.	64
12	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لتميز القيادة.	65
13	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لتميز المرؤوسين.	66
14	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لتميز الهيكل التنظيمي.	67

15	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لتميز الإستراتيجية.	68
16	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحـوثين لتميز الثقافة .	69
17	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.	70
18	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صـلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	71
19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجودة الشاملة بإبعاده المختلفـة فـي التميز التنظيمي.	72
20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة.	73
21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجودة الشاملة بإبعاده المختلفـة فـي تميز القيادة.	74
22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتميز القيادة من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة .	75
23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجودة الشاملة بإبعاده المختلفـة فـي تميز المرؤوسين .	76
24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة.	78
25	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجودة الشاملة بإبعاده المختلفـة فـي تميز الاستراتيجية.	78
26	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الاستراتيجية من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة.	80
27	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجودة الشاملة بإبعاده المختلفـة فـي تميز الهيكل التنظيمي.	80
28	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتميز الهيكل التنظيمي من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة	82
29	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجودة الشاملة بإبعاده المختلفـة فـي	82

تميز الثقافة التنظيمية.

30	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتميز الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة	84
31	تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(الجـودة الـشاملة) تبعـا للمتغيـرات الشخصية	85
32	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر	86
33	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة	87
34	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	88
35	نتـائج تحليـل اختبـار(t) لتـصورات المبحـوثين نحـو الجـودة الـشاملة تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).	89
36	نتـائج تحليـل اختبـار(t) لتـصورات المبحـوثين نحـو الجـودة الـشاملة تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية).	90
37	تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمـي) تبعـا للمتغيـرات الشخصية.	91
38	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر	92
39	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة	93
40	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنـات البعديـة بـين المتوسـطات الحـسابية لتصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	95
41	نتائج تحليـل اختبـار(t) لتـصورات المبحـوثين نحـو التميـز التنظيمـي تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).	96
42	نتائج تحليـل اختبـار(t) لتـصورات المبحـوثين نحـو التميـز التنظيمـي تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية).	97

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحه
.1	نموذج الدراسة	57

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ.	أداة الدراسة (الاستبانة)	120
ب.	أعداد عينة الدراسة في دائرة الجمارك الأردنية	124

الملخص

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

مسعود هاني العمارين

جامعة مؤتة، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظّيمي، من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، تكّون مجتمع الدراسة من(2373) موظف وموظفة ، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها(418) مشارك ومشاركة، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (20 %) من مجتمع الدراسة ، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- إن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وإن أبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية كانت أيضاً مرتفعة.

2- أن هنالك أثراً لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية في التميز التنظيمي.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

وتوصي الدراسة بضرورة أن تعزز دائرة الجمارك أبعاد الجودة الشاملة، واستغلالها في تعزيز التميز التنظيمي، عن طريق جهد شمولي مخطّط لخلق بيئة تنظيمية صحية، تؤسس لبناء منظمات متميزة.

Abstract

The Impact of the Implemenation of Total Quality Management (TQM) upon the Organizational Excellence at Jordanian Customs

Masood H. Al- Amareen

Mu'tah University , 2007

The study aimed at introducing the impact of Total Quality Management (Top Managemen Commitment, Top Management Acquiescence, Customer focus, Development & Training Employees, Continuous Improvement) on Organizational excellence (Leadership Excellence, Organizational Structure Excellence, Employees Excellence, Organizational Culture Excellence ,Strategy Excellence.) at Jordanian Customs. The study population consists of (2373) employees. A questionnaire was developed and distributed to the study sample which consist of (418) respondents. This number represents (20%) of the study population. Descriptive and inferior statistical analyses using (SPSS) was utilized. This study concluded the following :

1. The respondents perception of the Implemenation of total quality management and its dimensions was high, where as the respondents perceptions of the to the organizational excellence was also high .
2. There was a statistically significant effect for the Implemenation of total quality management on organizational excellence.
3. There was a statistically significant difference in the respondents perceptions towards the total quality management and organizational excellence attributed to the personal variables (social status, age, gender, experience, marital statue and scientific qualification).

This study has recommended the following:

Through planned efforts, The Management of Jordanian Customs should enhance the dimensions of total quality management in order to create and build an organizational excellence.

الفصل الأول
خلفية المشكلة وأهميتها

1. 1 مقدمة:

يشهد العالم المتقدّم تغيّرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعـات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديـات تفـرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين.

لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على مؤسساتنا، يعتبر فـي غايـة الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجـودة ورفـع كفاءة الخدمات المقدمة.

وتحتل الجودة "Quality" أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظّمات، وللشركات المحلية، والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدّة المنافسة على الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيّرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما إن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليـوم، فقـد أصـبح التميـز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلـف البـاحثين، وذلـك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالـة نمطيـة تحكمهـا المواصـفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على

العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها رؤساء ومرؤوسين،حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك، وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية. (إبراهيم،2001)

2.1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة في التعامل مع قضايا الجودة الشاملة إلا أن غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل، في تحقيق مزايا فنية تستخدم لأغراض تنافسية، ولم يتم التعامل مع الموضوع من منظوره الواسع، وهو الإطار التكاملي للجودة الشاملة متضمناً عوامل إدارية وتنظيمية. ومن الواضح أن الجمارك الاردنية باعتبارها واحدة من منظمات القطاع العام الأردني تواجه موجه من التحديات المتمثلة في التعقيد الناجم عن تشابك علاقات العمل مع باقي المؤسسات الاقتصادية ودوائر الدولة واضطرارها لتطبيق عدد كبير من القوانين والأنظمة، تطبيق الاتفاقيات التجارية الثنائية: مثل الشراكة مع الإتحاد الأوروبي (EU)،الترانزيت العربي، التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الأمريكية (USA)، تطبيق الاتفاقيات المنبثقة عن منظمة التجارة العالمية(WTO)، وصعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها فضلاً عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها والتي من شانها أن تكبلها، وتؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها، (الردايدة، 2006).

وبذلك فان مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

3.1 أهمية الدراسة

شهدت الأعوام العشرين الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة، والتي شملت مختلف جوانـب الحيـاة التنظيميـة ومكوناتهـا الأساسية المتعلقة بالفرد والمنظمة. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها:

1- تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة،خصوصاً للمنظّمات التي تـسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بإرضاء العميل والاهتمام بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل.

2 – تقوم دائرة الجمارك الاردنية بدور هام وبارز في دعـم الاقتـصاد الـوطني وحماية المجتمع المحلي.

3 – تسهم في فتح المجال أمام الباحثين و المهتمين، لإجـراء أبحـاث ودراسـات مستقبلية تساعد المنظّمات في بلوغ التميز.

4 – تنبع أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناولـه، إذ أن مـدخل إدارة الجـودة الشاملة من الموضوعات حديثة التطبيق في منظمات القطاع الاردني، في الوقت الذي لا تزال فيه العديد من هذه المنظمات العامة غير مدركـة ادراكـاً كـاملاً لإهمية تطبيقه والنتائج والاثار التي سوف يحدثها على أدائها.

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1- التعرف إلى مدى الإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظـر المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية.

2- التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

3- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أهمية تطبيـق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث يساعد المنظّمات العامة ذات الطبيعة المشابهة في مواجهة التطورات والتغيرات العالمية.

4- بيان عناصر إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تتبناها قيادات المنظّمات العامة الأردنية.

1. 5 أسئلة الدراسة:

1- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الجودة الشاملة، من وجهة نظر المبحوثين؟

2- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد التميز التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين؟

1. 6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في التميز التنظيمي.

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها،التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز القيادة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء،إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز المرؤوسين.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين،التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء،إلتزام الإدارة العليا بفلسفة

الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التـدريب والتطـوير للعاملين،التحـسين والتطوير المستمر) في تميز الهيكل التنظيمي.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الـشاملة (إعتمـاد فلـسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليـا بفلـسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطـوير للعـاملين، التحـسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تُعـزى للمتغيـرات الشخـصية(النـوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي،الخبرة، المـسمى الـوظيفي، الحالـة الإجتماعية).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو (التميز التنظيمي) تُعزى للمتغيـرات الشخـصية (النـوع الإجتماعي، العمر،المؤهـل العلمي،الخبـرة، المـسمى الوظيفي،الحالـة الإجتماعية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُرجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليهـا فـي تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائـل مثـل دمـنج (Deming)، آيـشيكاوا (Ishhikawa)،جوران (Juran)، كروزبي(Crosby)، أوكلاند (Oakland)، ويقـوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتـاج المطّـور للسلع، والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب" مـن أول مرة وفي كل مرة " وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وبهذا التوجه يقـول دمنج: " ... إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عاليـة،هو أن تحـسين الجودة، يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التـي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه". بانك (Bank,2000).

فعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكميـة من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة" (الدرادكة وشـبلي، 2001).

ومن ناحية أخرى عرفها روبرت بنهـاردت (Robert Benhardt) علـى أنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء والتأكيد على أداء العمـل بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقـصر وقـت ممكن" (عبد الفتاح، 2000).

وقد عرفها جيمس ريلي (James Riley) "أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي يتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحـسينات المـستمرة لكـل

العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (الطراونه، 2003).

كما أن إدارة الجودة الشاملة عرفت على أنها: "طريقـة للتحـسين المـستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفيـة بالمنظمـة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة " (الخاف، 1997).

وعرفها جابلونسكي بأنها: استخدام فِرق العمـل فـي شـكل تعـاوني لأداء الأعمال، بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنطقة لتحسين الإنتاجيـة والجودة بشكل مستمر (Jab lonski, 1991).

أما ستيفين كون رونالـد برانـد (Stephen & Ronald) فيعرفأنهـا: "بأنهـا التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظّمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مـستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها فـي أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفـة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له" (الهيجان، 1994)

مما سبق فأنه يمكن تعريف إدارة الجودة لشاملة على أنها أسلوب إداري يركّز على جميع النشاطات التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة، ويحقق في نفس الوقت أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلهـا تكلفـة، عـن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين ومواصلة الـسعي الـدؤوب نحـو التطوير المستمر للخدمات والسلع وذلك باسـتخدام الطـرق الإحـصائية والكميـة والتكنولوجية الحديثة، مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي.

2.1.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة وأهميتها:

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو استحداث قوة عمل قوية،لديها الوعي الكافي لتحقيق هدف المنظّمة التي تعمل بها، وذلك بإطلاق طاقات الإبـداع والابتكار لديها، وعدم ربطها بالسياسات والإجراءات المقيـدة العديمـة المرونـة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهها وتحفيزها والاتّصال معها، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معـايرة

ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل و تحسينها، وهي بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة.

إحتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها أهمية خاصة، سواء على الصعيد العالمي أو العربي أو المحلي، إذ تعتبر أحد الأنماط السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الثورة الثالثة، بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، ولعل أحد الملامح المنظورة لإدارة الجودة الشاملة هو الحصول على شهادة ضمان الجودة إعتمادا على أساس مواصفة الأيزو 9000 (التميمي، 2006)، (المناصير،1994).

أصبحت الجودة في عصرنا هذا الأساس للاتّصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظّمات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث أنها وسيلة قوية لتحقيق رضا المستهلك، وتحسين المنتَج، وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، ويمكن بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي :

1- إن نظام الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، للمنظمات، كما إن عدد كبير من الباحثين أكدوا بأن منظّمات الأعمال المهتمة بالجودة وإدارتها نمت بشكل كبير.
2- الجودة تؤدي إلى رضا المستهلك. لأنه يبحث دوماً عن الأفضل من السلع أو الخدمات، وإدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستهلك وتحسين وتطوير جودة الإنتاج.
3- نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع. حيث يقول رئيس شركة أمريكان أكبريس (نحن مهتمون جداً بالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة لأن العائد كبير جداً) ويتمثل العائد في رضاء المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

4- تطبيق مدخل إدارة الجودة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل شهادة الأيزو 9000 (Iso 9000) والتي تساعد على عمليات التحسين ومنع التراجع.

5- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل (الشامي،1999).

3.1.2 الأيزو 9000

الأيزو كلمة اغريقية تُعني التساوي، وقد اُشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس والتي اُسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية، واتخذت من جنيف مقراً لها، وتهدف الى تسهيل التبادل الدولي للسلع والخدمات، تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة والتجارة والخدمات ورفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة به، وتكمن أهمية عناصر الايزو 9000 في كونها تعمل على توثيق عمليات التحسين ومنع التراجع، فالأيزو لا يشترط حالياً التوسع في استخدام الطرق الأحصائية، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين والإدارة بالطرق والأدوات الإحصائية، كأساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها (الشبراوي، 1995) (الطائي وأخرون،2003).

4.1.2 النماذج الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

زرعت البذور الأولى لِما بات يعرف اليوم بـإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها نمت وازدهرت في اليابان، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من هذا القرن، عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام 1911، والتي نادى بها فريدريك تايلور حيث كانت مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة مثل الكفاءة.

لقد نشطت الاهتمامات بالجودة خلال الحرب العالمية الثانية، حيث بذل العلماء والمهندسين الأمريكان جهوداً كبيرة للسيطرة على نوعية الصناعات الحربية، والحصول على أسلحة ناجحة وعالية الدقة باستخدام أسلوب الرقابة الإحصائية على

الجودة، إلا أن هذه الجهود اقتصرت على الصناعات الحربية فقط، في حـين تبنـى اليابانيون في بداية الخمسينات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافة المجالات، الأمر الذي كان له أكبر أثر على النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينات، وسـاعد علـى انتـشار استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث وجدت طريقها إلـى الـشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينات الأخذ بأفكار دمنج حول كل من الجودة، الإنتاجية، الوضع التنافسي، وأصبحت في منتصف التسعينات تدرس وبشكل واسع في المعاهد والجامعات الأمريكية (الرشيدي، 2004)، (التميمي، 2005).

الجدول رقم (1) يبين أبرز المراحل الهامة في تطـور حركـة إدارة الجـودة الشاملة منذ بداية عهد فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية.

جدول رقم (1)

أبرز المراحل الهامة لتطور حركة الجودة الشاملة

السنة	الأحداث
1911	نادى تايلور بدراسة الزمن والحركة في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) والذي كان مؤشراً لولادة مفاهيم جديدة للكفاءة.
1931	عرض شيورات (Walter Shewrat) فكرة السيطرة على الجودة إحصائياً من خـلال كتابـة الرقابة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية.
1941	عمل دمنج كمعلم لأساليب وتقنيات الرقابة النوعية أثناء عمله في دائرة الحرب الأمريكية.
1950	بدأ دمنج بتعليم مفاهيم الجودة الشاملة في اليابان.
1951	نشر جودان كتاباً عن رقابة الجودة.
1970	قدم كروزبي (Philip Crosby) فكرة العيوب الصفرية.
1980	بدأ الإعلام الامريكي يتحدث عن التطور التكنولوجي.
1981	بدأ دمنج يلقي محاضرات وندوات للشركات الصناعية الشهيرة الكبرى.
1982	نشر دمنج كتاباً بعنوان : الجودة والإنتاجية، الوضع التنافسي.
1987 1988	أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة (MBNQA) جائزة الجودة لمالكوم بوادريج. إصدار وزير الدفاع الأمريكي تعليماته لدائرة الدفاع الأمريكية بتبني مفهوم الجودة الشاملة. فلوريدا للطاقة والكهرباء وهي أول شركة أمريكية تربح جائزة دمنج. أخذ مدخل الجودة الشاملة يدرس بالجامعات والمعاهد الأمريكية.

المصدر: درادكه , مأمون , شبلي , طارق (2001) الجودة الشاملة في المنظّمات , عمان: دار صفاء للنشر والتوزيـع، ص: 52.

وفيمايلي نبذة مختصرة عن أهم هذه النماذج

أ- نموذج إدوارد ديمنج (Edward Deming)

يعتبر ديمنج الأب الحقيقي الذي وضع الأسس العلمية لإدارة الجودة الشاملة، ولقد بدأ محاولته في إطار الجودة عام 1940، حيث كانت فترة الخمـسينات فتـرة تدريب للمهندسين اليابانيين على الأساليب الإحصائية التي تساعد في رفع مـستوى جودة السلع المنتجة، وتقليل تكاليفها، ويعد نموذجه الأكثر شيوعاً ويشتمل على أربع عشرةَ نقطة كمبادئ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً، يمكن للمنظمات الاستعانة بـه من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه، إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام، وأكد على أهمية تحديد هدف ثابت للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها و تبني الفلسفة الجديدة وتفهمها من قبل الإدارة العليا وكل فرد في المنظمة، حيث إن التحسين المستمر فـي أداء الخدمـة ورضـا العميل يجب أن يكون هدفاً أساسياً لكل الإدارات الحكومية (حمود 2002).

ب- نموذج فيليب كروسبي Philip B. Crosby

يعد فيليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها من خلال تقديمه لمفهوم(Quality Is Free) كما يختلف كروسبي عن غيره من خـلال تقديمه لمفهوم العيوب الصفرية(Zero Defects) أو الإدارة بدون عيوب، وتركيـزه على أهمية مطابقة السلعة أو الخدمة المقدمة مع المعايير الأساسيةو الوقاية بدلاً من التفتيش والمراقبة (النعساني، 2003).

جـ- جوزيف جوران Joseph M. Juran

يعد جوران من أوائل رواد إدارة الجودة، حيث قام بتأليف عدد كبير من الكتـب والمقالات العلمية ومن أشهرها كتابه عن مراقبة الجـودة Quality Control Hand Book، ومدخل جوران في برامج الجودة تركز على الأبعاد الإدارية الثلاث،جـودة المنتج، الرقابة على الجودة و تحسين الجودة (أبو نبعة ومسعد، 1998).

5.1.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والإلتزام بها، ومن أهم هذه العناصر ما يلي :

1- إلتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة:

في الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا في المنظّمات بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادي انطلاقاً من فرضية أن الإدارة العليا أكثر حرصاً على العمل، ومعرفة به، وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما في بيئة إدارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود، وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ من مهمة العاملين من خلال فرق عمل، انطلاقاً من فرضية مفادها أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الإلتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.

كما وتقع على عاتق الإدارات العليا منح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية التحسين لتقديم وإنتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها اغتناماً لفرص تحسين إدارة الجودة والتحديث ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة. جونز وآخرون (Jones & et. al, 1996) (الخاف، 1997).

أن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفّز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم، ومقترحاتهم، وآرائهم لضمان تحقيق النجاح المنشود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي يضفي إحساساً لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها اوقستس وآخرون (Augustus, et.al, 2006).

2 - التركيز على العُملاء:

إن معرفة العملاء، وتحديد احتياجاتهم، ومحاولة إرضائهم، بتقديم الخـدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، تعد أحد المحاور الرئيسة لنظرية التحسين المـستمر، والعميل في المنظّمات هو جميع المستفيدين من خـدمات المنظمـة فـي الـداخل والخارج، لذلك فإن هناك فائدة كبيرة من التعرف على احتياجات العملاء في الخارج والداخل، ويعد فهم هذه الاحتياجات أساساً لتحسين الخدمة المقدمة، كما أن تحـسين العلاقة مع العملاء في الداخل ينعكس ايجاباً على العملاء في الخارج.

أن العميل ليس فقط العملاء الخارجين للمنظمة والتي يكـرس فيهـا كافـة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء في صورة سلعة أو خدمة. ولكن لفظ عميل يمتد ليشمل هنا أيضاً العملاء الـداخليين، وهـم الوحـدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساماً أو إداراتٍ أو أفراد، فالإداراتُ والأقسام داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو إلا عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يليه..

أن إدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى أن تكسب رضا العمـلاء وولائهـم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة،لذلك يتم تصميم هذه الخدمات والمنتجات وفق معلومات وبيانات يتم جمعها من العملاء بطرق مختلفة، وبشكل دوري عن جـودة الخدمات والمنتجات، ومدى رضا العملاء عنها، وكيفية تطويرها لتتلاءم مـع أذواق ورغبات العملاء. (الأحمـدي، 2000) فـاوزس و فـسايكوجويس (.Vouzas &. Psychogios, 2007) فيكتوريا ويافن (Victoria & Yvan, 2006).

3- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية صنع القرارات التنظيمية عملية مهمة تساهم في التوصل إلـى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية اتخاذ القرار بـدءاً مـن تحديـد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة فـي تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، ومناقشتها،وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القـرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بـل قـد يمتـد كذلـك إلى تنفيـذ القرار. "وتعتبر مشاركة الجماعة في اتخاذ القـرارات الوسـيلة

المناسبة لنجاح القرار، وسهولة تطبيقه. وذلك لأن مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار، تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه".

من الضروري إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرةُ، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى(الخضرا وآخرون،1995) (الكفاوين، 2005).

4- التدريب: إن نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وإدارتها وأساليبها، تتطلب أن يتم تأهيل العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم وعلى كافة المستويات، وإن كان محتوى البرامج يختلف من مستوى إداري لآخر وفقاً لنوعية المهارات، والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم، لإن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين، واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر، إلاّ أنه يجب أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنتظماً ومستمراً، وفي الوقت الملائم لأن ذلك يضمن أن يحصل كافة العاملين على المعارف اللازمة والكيفية التي تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي. (التميمي، 2005).

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها، حتى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وحتى يتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم، واستخدام هذه الأدوات بفعالية، لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة : لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، و المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز مما يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، كما أن التدريب يعد أهم وأفضل وسيلة متاحة للمنظّمات لإكساب أفرادها المهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بشكل مميز (نصرا ، 2001).

ولقد أكد صاموئيل وآخرون(Samuel, et.al, 1995) على أهميـة التـدريب المستمر، باعتباره عنصراً من عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة، خاصـة للخـط الأول من الموارد البشرية، لأنه يمكن من وضع مـدخل ومفهـوم إدارة الجـودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي.

يجب أن يبدأ كل برنامج تدريبي على إدارة الجودة الشاملة، بتقيـيم صـادق لاحتياجات الموظّف كي تتوافق مع الأدوات،والطرق الصحيحة للتدريب، ويحتـاج الموظفين إلى ثلاثة أنواع من البرامج التدريبية، وهي:

أ. التدريب على فلسفة ومهارات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب. التدريب على مهارات محددة مثل التدريب علـى : مراقبـة العمليـات الإحصائية، وعمليات إدارة الجودة الشاملة, وضرورة إشراك مدربين مـن خارج المؤسسة ومن داخلها للعمل معاً.

ج. التدريب على المهارات الشخصية لتحسين قدرة فِرق العمل علـى حـل المشكلات وارنر وكراوس(Werner &. Crous, 2000) كاثيرفان واخرون (Kathiravan, et.al, 2006).

من هنا يمكن القول إن إدارة التدريب تواجه اتجاهاً جديداً، حيث إن إسـلوبها التقليدي المتبع في السابق ّلم يعد مناسباً لأنه يعتمد على إرسـال بـرامج جـاهزة للمنظمات ومراكز التدريب المختلفة، حتى يختار العاملون ما يناسـبهم،أو فـرض برامج معينة على بعض العاملين، لذلك أصبحت المنظّمات فـي ظـل التغييـرات السريعة أكثر إعتماداً على وحدات وأقسام التدريب فيها، وأصبح هناك دوراً هامـاً يلعبه التدريب في صناعة القرار، لذلك أدركت المنظّمات، مدى الحاجة إلى تغييـر المناخ الثقافي، لتنفيذ مجهودات إدارة الجودة الشاملة، وأدرك الجميع فـي المنظمـة أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية، والتدريب في المنظمـة علـى المـدى القصير والطويل.

5- بناء فرق العمل: يعد تشكيل فرق العمل داخل المنظّمات الإدارية أحد المقومات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لأنها تهدف إلى حـل المـشكلات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكـوين فريـق

عمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المـشاكل وذلـك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات و السلع المقدمة.

أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريـق العمـل يتمتـع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مـشترك، وأهـداف لـلأداء، ومـسئوليته مسؤولية جماعية،ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهـوم الجماعـة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق.

أن فِرق العمل تشكّل شكلاً مؤسسياً من المشاركة يرتبط أساساً مـع دوائـر الجودة، بوصفها آلية تنظيمية تسهل من عملية مشاركة العاملين في تحسين الجودة، وكذلك حلّ المشكلات، وفض النزاعات لما تتمتّع به هذه الفرق من مرونة عاليـة، واتصالات مفتوحة، ومهارات عالية. (كوهين، برانـد، 1997) (Kreitner et al, 2003) (عبد الفتاح، 2000)

6- احترام وتقدير العاملين:

يعني وجود اتصال واحترام متبادل بين العاملين بغض النظر عن مـستواهم الوظيفي، وضرورة تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية لترسيـ ـخ مبدأ مكافـأة التميز والإبداع.

أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجـاد علاقـات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة،حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقيـة أفرادهـا وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام، والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة، أو قـد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميـز بالثقة المتبادلة والمحبة، والاحترام، والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، وبالتالي قد يـؤثر فـي قـدرة الأفراد في ابتكار وإبداع أفكارٍ تحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع. (الطعامنه، 2001) سيرس (Seers, 1989)

7- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة:

يعتبر التخطيط الناجح من أهم الركائز التي تساعد على بقـاء واسـتمرارية التنظيمات، وذلك من خلال عمليات التنبؤ للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس علمية،واتخاذ القرارات الرشيدة، لذلك لا بد من التخطيط المـستمر لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة، الأمر الذي يساعد على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يلعب التخطيط، دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتنفه من غموض ومفاجآت، فالتخطيط لا يترك شيئاً للتخمين، فكل أمر سواء أكان صغيراً أم كبيراً، لابد أن يخضع للدراسة والتخطيط، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ : ألا ّيترك شيء للصدفة او الحظ، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة رحلة طويلـة الآجـل، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل، محكم، وبدرجة عالية من الدقـة. المرعـي وآخرون (العواملة، 1995) (Al-Marri, et.al , 2007).

6.1.2 تطبيق الجودة الشاملة في القطاع العام:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطـاع العـام أمـراً ممكنـاً، رغـم الصعوبات التي يواجهها هذا القطاع، والمتمثلة في عدم أخذه بمبدأ إرضاء العميـل عن الخدمة المقدمة كأولوية لأعماله وأهدافه، وذلك نظـراً لاهتمامـات الأجهـزة الحكومية بأولويات أخرى، وقد تبين أنه، يمكن تطبيق مبدأ التركيز علـى رضـاء الجمهور، ومبدأ التحسين المستمر في المؤسسات الحكومية التـي تقـوم بالأعمـال الإدارية العادية. جايديب وآخرون (Jaideep, et.al, 2005)

وهنا يتبادر السؤال التالي: لماذا أصبحت إدارة الجودة الشاملة - وبهذا الشكل المفاجئ- جذابة للقطاع العام؟

يرى كلارك Clarke بأن هناك ضغوطاً قوية على القطاع العام لجعـل إدارة الجودة تبدو أكثر جاذبية مثل، التشريعات والضمانات التـي أعطيـت للمـستهلك، تقييدالنفقات العامة و ظهور مطالب جديدة للمستهلك.

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، على أنها، جواباً على انتقادات مبدئية على الخدمات العامة، كالإدعاء بعدم الكفاءة، التبذير في النفقات، والابتعاد عن الشروط المطلوبة للخدمة، إلاّ أن هناك عدد من المشككين، بإمكانية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام،حيث يعزون ذلك إلى عقبات محتملة، متمثلة بسيطرة الاقتصاد التقليدي، والقوى السياسية، وتأثير المجموعة، وطبيعة الثقافة التنظّيمية السائدة فيه. ريدمان وآخرون(Redman & et.al, 1995) نورجارد (Norgaard, 1996).

ولقد ذهب بعض الكُتّاب إلى تقديم تساؤلات، حول إمكانية تطبيق مدخل حقيقي للجودة الشاملة في القطاع العام، بسبب الخضوع للأوامر والتعقيد الشديد، ويرى البعض الآخر أن هناك اختلاف بين أنظمة إدارة الجودة من ناحية و الخدمات العامة من ناحية أخرى، بالشكل الذي قد ينذر بظهور عدد من المشاكل، نتيجة التبني غير الحاسم لتطبيقات القطاع الخاص، مما يتطلب من الإدارات الحكومية، المباشرة بإجراءات فعالة، مثل : منح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية، تخفيض مستوى المركزية في اتخاذ القرارات، واستخدام معايير أداء واقعية، وآليات عملية ذات مستوى عالٍ من الاتساق والتنظيم العقلاني للعلاقة بين شتى خدمات القطاع العام، ومختلف فئات المستهلكين ومقدمي الخدمات.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نمطاً إداريا مغرياً للمنظمات الحكومية التي تبحث عن سبل رفع إنتاجيتها، وتحسين الجودة في أدائها، وخاصة أن بعض الأبحاث الحديثة في هذا المجال أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع العام، وقد انتشر هذا النموذج في الكثير من الدول التي تبحث عن أساليب تحسين الأداء ومنها اليابان، وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وقد لجأت بعض الأجهزة في هذه الدول لنموذج إدارة الجودة الشاملة، لمعالجة القصور في إمكانيتها المالية، ورفع مستويات الأداء فيها وتطوير إنتاجيتها، وتغيير بعض الاتجاهات التي سيطرت عليها. ميك ومايك (Mik & Mike, 1996) هودجكنسون وكيلاي (Hodgkinson & Kelly, 2007).

7.1.2 نبذة تاريخيةعن دائرة الجمارك الأردنية :

أنشئت أول إدارة للجمارك عام 1922، بمسمى مديرية المكوس والإحصاء، وارتبطت إداريا برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء حاليا)، ثم صـدر أول قانون ينظم عملها هو قانون الجمارك والمكوس لسنة 1926، وتعمل دائرة الجمارك حالياً بموجب القانون رقم 20 لسنة 1998 وتعديلاته، ونظام التنظيم الاداري رقـم 43 لسنة2000، وفيمايلي ملامح لاستراتيجية الدائرة:

رؤية دائرة الجمارك: وضعت دائرة الجمارك رؤيتها من خلال العبارة: "أن نكـون من الرواد في العالم في تقديم خدمات جمركية عالية الجودة لكافة المتعـاملين مـع الدائرة".

رسالة دائرة الجمارك:" تقديم خدمة جمركية متميزة تلبي متطلبات التنميـة الـشاملة وتواكب التطورات على الصعيدين الوطني والعالمي".

أهداف دائرة الجمارك: يمكن إيجاز ابرز أهداف دائرة الجمارك بما يلي:

أولا: المساهمة في النمو الاقتصادي والتجاري للمملكة وتشجيع الاستثمار.

ثانيا: الاستمرار برفد خزينة الدولة بالإيرادات.

ثالثا: تسهيل حركة التبادل التجاري.

رابعا: مراقبة حركة البضائع والمسافرين ووسائط النقل العابرة لحدود المملكة.

خامسا: مكافحة التهريب وحماية المجتمع المحلي والبيئة من المواد الخطرة.

سادسا: منع الممارسات التجارية غير المشروعة.

إن الإرث التاريخي الطويل لدائرة الجمارك الأردنية، ومواكبتها للكثير مـن مراحل التحول الاقتصادي والاجتماعي في تـاريخ الأردن، فـرض عليهـا تغيـر رسالتها،بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، وتنفيذا لرؤيا الـدائرة ورسـالتها، وتوليد القناعات الكاملة بمعاني الجودة، وإدراك مغزاها، كمدخلا أساسـيا لـلإدارة العملية الناجحة، تم استحداث مديرية متخصصة لإدارة الجودة الشاملة، للاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تقوم على مجموعة من القواعـد التـي تمكـن للإدارة من الوصول لأعلى مستويات من الأداء..

لقد تبين، بأن دائرة الجمارك قد تنبهت إلى ضرورة وضع هذا التوجه الحديث ضمن الإطار التنظّيمي الدائم، والذي تلتزم مـن خلالـه بمراقبـة وتقـويم جميـع نشاطاتها، والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وحتى تضمن الجمارك تحقيق هـذا التوجه، سعت الإدارة العليا الى التركيز على إحتياجات العملاء، والموظفين، مـن خلال المعلومات المستقاة منهم، الالتـزام باسـتمرارية جهـود التحـسين لجميـع التشريعات وإجراءات العمل فيها و إعداد الوصف العام للوظائف وإجراءات العمل، واستثمار الخبرات الجمركية من خلال فرق العمل المتخصصة.

الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك الأردنية:

تعمل دائرة الجمارك بموجب نظام التنظيم الإداري رقم (43) لعـام 2000، حيث يرأس الدائرة مدير عام يرتبط مع وزير المالية، ويساعده في عمله مساعدان، الأول للشؤون الجمركية، والثاني للشؤون المالية والإدارية والحاسوب، بالإضافة إلى المفتش الإداري العام.

ويوضح الهيكل التنظيمي الارتباط الإداري لمـديريات الـدائرة والمراكـز الجمركية وكما يلي:

1 – ترتبط مع المدير العام 8 مديريات هي: (التخطيط والتنظيم، الشؤون القانونية، التفتيش، الرقابة والتدقيق الداخلي، مكتب المدير العام والعلاقات العامة، مكافحة التهريب، مكتب الممثل الإقليمي لمنظمة الجمارك العالمية، والجودة الجمركيـة الشاملة).

2 – ترتبط مع المساعد للشؤون الجمركية 9 مديريات هـي:(القـضايا، التعريفـة والاتفاقيات، الترانزيت والتخليص، إدارة المخاطر، الإدخال المؤقت، الإعفاءات، شؤون القيمة، مختبر الجمارك-عمان، مختبر الجمارك-العقبة).

3 – ترتبط مع المساعد للشؤون المالية والإدارية والحاسـوب 7 مـديريات هـي: (الموارد البشرية، الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، تكنولوجيـا المعلومـات، الاتصالات، مركز التدريب الجمركي، والأبنية والصيانة).

4 – ترتبط المراكز الجمركية الرئيسة مع المدير العام وعددها 23 مركـزاً، بينمـا ترتبط المراكز الفرعية بمدراء المراكز الرئيسة العاملة ضمن نفـس المنطقـة

الجغرافية وعددها 15 مركزاً، وتقسم حسب الوظائف التي تقوم بها، إلى مراكز تخليص،مراكز حدودية، ومراكز بريدية.

هذا وقد صدرت الإرادة الملكية السامية بالموافقة على نظام موظفي الجمارك الاردنية رقم (69) لعام 2006 حيث تم بموجبة تحويل الموظفين الى نظام شبه عسكري،حيث يهدف الى منح موظفي الجمارك مزيدا من الثقة بالنفس، القدرة على تحمل المسؤولية، إضافة الى تحقيق درجة أعلى من الانسجام الوظيفي بين موظفي الدائرة والاجهزة الامنية والعسكرية العاملة في المراكز الجمركية.(الردايدة، 2006) (دائرة الجمارك، 2005) (الجمارك، 2007).

8.1.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

هنالك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي:

1- التغير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الكلية.
2- اللبس الذي يكتنف موضوعي التدريب وتقييم الأداء الفردي.
3- تعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم، بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تعدد أغراض وأهداف المنظمة دون أن تكون المسألة المالية أحدها.
4- ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة القطاع الحكومي.
5- انعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال في القطاع الحكومي، والذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري، واتّباعه عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية.
6- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الكلية.
7- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا، مثل الدوران، التقاعد، الاستقالات.

8- إهمال دراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة، حيث يضعف الأساس الذي تقوم عليه مقومات الجودة الشاملة.

9- الفشل في إقناع العاملين بالمشاركة في تبني نموذج الجودة الشاملة، والإسهام في إنجاحه كأسلوب حياة، وليس كحل جزئي مؤقت لعلاج مشكلة محددة.

10- الاهتمام بالشكل فقط، حيث تركز الإدارات على إدخال نظم ونماذج حديثة، دون دراسة إمكانية التطبيق الفعلي لها (القحطاني، 1993).

2.2 مفهوم التميز التنظيمي:

إن تعريف التميز التنظيمي ينطلق مـن العديـد مـن الكتـب والدراسـات، والمؤتمرات العلمية، والصحف، وهذا التعدد يعكس أهمية اللفظ التي جعلت مـداخل الإدارة الجديدة تركّز جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري، ومدخل العلاقات الإنسانية ركّـز علـى الحاجات الإجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمـي مـصطلحات مثل،العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمنـاخ، والثقافـة التنظّيميـة، وتواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية الحديثة التي حددت مفهوم الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظـل التغييـرات البيئيـة المتعددة (زايد،2003).

يعرف التميز التنظيمي بأنه :سعي المنظّمات إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والإلتزام بادراك رؤية مشتركة يـسودها وضـوح الهـدف، وكفايـة المـصادر والحـرص علـى الأداء بوركهـارت (Burkhart,1993).

عرف أيضاً،بأنه كلّ فعل أو نشاط، لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخـل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكـل المنظمـة. ميكريكـر (Mcgregor,1994)

عرف جيلجيوس (Gilgeous,1997) المنظّمات المتميزة بأنها: "المنظّمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامهـا، وتـرتبط مـع

زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافـسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة".

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن يعرف التميز التنظيمي بأنه: قدرة المنظّمات على المساهمة بشكل استراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مـشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظّمات.

1.2.2 مداخل التميز التنظيمي وسماته :

إن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:

1- مدخل تعددي للقيم: هذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتـي بمقدور الأفراد إدراكها.

2- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العـام: هـذا ويستمد من القيم التي تؤمن بها المنظّمات الإدارية.

إن التميز التنظيمي، يكمن في سمات الإنسان ومهاراته وأسلوب اسـتخدامه لهذه المهارات، وتفاعله مع الآخرين، أما تميز الأداء التنظيمي فيحتـاج إلـى أداء مرتفع، وفريق عمل يتعاون فيما بينه ليصبح كل فرد فيه متميزاً، وعليه فـإن أداء العاملين المتميز يتصف بمجموعة من السمات السمات الذهنية، السمات الشخصية، السمات الإجتماعية و السمات التنظيميـة (إبـراهيم، 2001) (جـون وجـاردنز، 1989).

من خلال استعراض تلك السمات نلاحظ أنها ليست تعجيزية، إذ يمكـن لأي منظّمة لديها الإصرار على تحقيق النجاح أن تتعلم المهارات اللازمة التي تؤهلهـا للتميز عن باقي المنظّمات، حيث إن المنظّمات التي تُؤسس على بناء سليم من حيث، القيادة الواعية، والعمالة الكفوئة والمبدعة، والهياكل المرنة، والمعرفـة المتطّـورة، حتماً ستحقق التميز والنجاح المطلوب.

2.2.2 أهمية التميز التنظيمي في المُنظّمات الإدارية:

أن المنظّمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظّمات تهتم باتّجاهات التّطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطّورها لتحدد ما تريـد أن تطّـوره وتبعـد كـل المصاعب التقنّية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور.

إن أهمية التميز التنظيمي، تنبع من إمكانية المنظّمات فـي بلـورة القـوى الداعمة للتميز في المنظّمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيـق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البـشرية، الثقافـة التنظّيمية، الهيكل التنظّيمي)،ثم تنامي الشعور بـالجودة، والقـدرة علـى توظيـف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميـز التنظيمـي فـي المنظّمات الإدارية كمايلي:

1- المنظّمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التـي تواجههـا حال ظهورها.
2- المنظّمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتـى تـتمكن مـن اتخّـاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، منْ الذي يجب ترقيتـه؟ مـنْ الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
3- المنظّمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء أكان المـدراء أم الموظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظّمات المنافسة.
4- المنظّمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم مجموعة، والتّمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميتـه فـي تحقيـق الإبداع والتميز في المنظّمات(كارل،1998) (زايد،2003) (باكال،1999).

وهكذا نجد إن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العـاملين، وأعـضاء الهيئـات الإدارية في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد

العاملين بأن المنظّمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقـاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظّمات ونجاحها.

3.2.2 خصائص التميز التنظيمي :

إن المنظّمات الإدارية التي تحقق تميزاً في الأداء التنظيمـي، تتمتـع بمجموعة من الخصائص الهامة، وهي:

1- قبول الأعمال المتحدية:حيث إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر مـن أهـم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلّم السريع للمنظّمـات، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
2- توفّر القيادات الكفؤة: إن القيادات تعمل كقـدوة،حيث إن للقيـادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
3- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمـات قـدراتها، حيـث إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4- الخبرات بعيداً عن العمل: إن المنظّمات المتميزة يتوفر لـديها الخبـرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التـي تقـدم العديـد مـن الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
5- برامج التدريب: إن النظّام المعياري السائد في المنظّمات لأنشطة التميـز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلّمه مباشرة مـن الفـرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظّمات.
6- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها،من خـلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمةروت (Grote,2002)(كاسـتون، 1998).

4.2.2 أبعاد التميز التنظيمي:

للتميز التنظيمي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الاتي:

اولاً : تميز الثقافة التنظّيمية:

تؤثر الثقافة التنظّيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفـراد، الأمـر الذي يحدد نجاح المنشأة بشكل كبير، حيث إن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضـعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل في الأمد البعيد، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النـشاط الذي تقوم به.

تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن مـن خلالها التعرف على ثقافة المنشأة، و يتوقع تأثيرها على سلوك منتسبيها، وتكون هذه الظواهر والمؤشرات ذات دلالة واضحة على سلوكيات منتسبيها ورؤيتهم للأحداث، والمواقف، وتفسيرهم لها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتـصرفاتهم وعلاقـاتهم داخل المنشأة.

تلعب للثقافة دوراً حيوياً و حاسماً في حياة الأفراد والجماعـات والمنظّمـات، ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظّيمية في النقاط التالية :

1. تعمل الثقافة التنظّيمية على جعل سلوك جميع العاملين في المنـشأة ضـمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنـود الثقافـة التنظّيمية، سيواجه بالرفض من الإدارة العامة و من جميع العاملين.
2. تلعب الثقافة التنظّيميةدوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك العـاملين، حيث أنهم يتصرفون بناءً على ثقافتهم، و إن الإلمام بهذه الثقافة التنظّيميةيعد مؤشراً مهماً يبين شخصية العاملين بالمنشأة، وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.
3. تحقيق التكامل الداخلي بين منتسبي المنشأة، مـن خـلال تعـريفهم بكيفيـة الاتصال فيما بينهم، والعمل معاً بكفاءة و فعالية.
4. تعمل الثقافة التنظّيمية على توسيع أفق ومـدارك العـاملين فـي المنـشأة بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابـة إطـار مرجعي يستطيع العاملون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم.
5. تحقيق التكّيف بين العاملين في المنشأة و البيئة الخارجية، وذلك من خـلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة لاتجاهـات و احتياجـات الأطـراف

الأخرى في البيئة الخارجية (المـراجعين، العمـلاء، المنـشآت،المنظّمات الأخرى و سوق العمل) و إرتباطهم بالمنشأة.

وتنتقل ثقافة المنشأة بين أفراد التنظيم من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ إن ثقافة أي منشأة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تسهم معاً في تكـوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعهـا الخـاص و تُعبـر عنهـا. جودمـان واخـرون(Goodman, et.al, 2001) الخليفـة واسـبن وول (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001).

ثانياً : تميز الهيكل التنظّيمي:

يعني الهيكل التنظّيمي، النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات الـسلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون الأفراد، وكيفية استخدامهم للموارد مـن اجـل تحقيـق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظّيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين العاملين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظّيمـي الجامـد، الذي يحد من استقلاليتهم.

إن البيئة الداخلية للمنظمة وما تتسم به من خصائص تميزها عن غيرها مـن المنظّمات، تعكس وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لاوعيهم وطريقـة إدراكهـم وتفسيرهم لها، وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم.

إن نجاح جهود التميز في المنظّمة ذات التنظيم الهرمـي العميـق يتطلّـب إجراءات هامة وإعادة هيكلة، إذا رغبت إدارة المنظّمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلـى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلاً، من الأسلوب التقليدي الآمر، والـذي يعتبـر عائقاً أمام جميع سبل التميز.

ويعتبر الهيكل التنظّيمي من أحد المؤثرات المحفّـزة علـى تميـز الأفكـار الجديدة، حيث يتسم بتعزيز التعاون والانسجام بين جميع منْ في التنظيم من عاملين وإداريين، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع العاملين بالمنظمة، من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. (محمد، 2004) (الطعامنة، 1996) أوكان **(**O'Kane, 2003**)**.

ثالثاً : تميز القيادة :

التميز التنظيمي في المنظمة الإدارية ليس بالعملية السهلة، فإحداث التغير عادة ما يكون صعباً وبطيئاً في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية، إلا أن هذه المعضلة، أخذت تتبلور في أذهان الكثير، حيث أصبحت وكأنها، أحـد مقومـات المؤسـسة الإدارية في مقاومة التميز والتضييق على المتميزين، علماً بأنه ليس من المـستحيل التغلب عليها، ويكون ذلك بمعرفة ماهي العلاقة بين التميز والقيادة الإدارية.

إن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنميـة قـدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك مـن خـلال تميزهـا بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكيـر المتجـدد الذي يبتعد عن التقليد،وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصـل إلـى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنّت إسـتراتيجية البـاب المفتـوح، ودعـم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومـات المتعلقـة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلـول جديدة لمشاكلها.

هناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهـور التميز والإبداع في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظّمـة يـسهل انسياب المعلومات، والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشـرة بـدون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الأفراد تتـأثر بـنمط القيـادة الديمقراطية.

إن القائد المتميزالذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحـد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في كافة المواقف، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فـإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميـز بروجهينـي (Borghini, 2005) بورنمـان و مـارتن (Bornemann &, Martin, 2003) كـاترين و آخـرون (Kathryn, et.al, 2005).

رابعاً : تميز المرؤوسين:

تواجه المنظّمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليـا تبنّـي سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظّمة بالأسـلوب الناجح، ونظراً للتغيّر السريع والمتجدد في بيئة العمل، فأنه يتوجب علـى الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحريـة للمـوظفين فـي مختلـف المستويات الإدارية، لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليـا إلا فـي الحالات الضرورية،وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم الـسلع والخـدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

أن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتّخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم علـى استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تـشتيت الجهود،ولابد من،إيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمـة التـي لا تواجـه المـسائل الإدارية بالتسامح، ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة للتميز، وبالمقابل فإن مـنح الحرية للأفراد العاملين، والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التـي تحقـق التميز التنظيمي.

أن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قـصارى جهـودهم لتحقيـق أهـداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة.

إن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالموظفين، وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل، خلق ولائهـم وانتمـائهم للمنظمة، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة (الخلـف، 1997) فيسيتـشو (Vecchio,1991) جـروت (Grote ,2002) ميكريكـر (1994 McGregor,).

هناك عدد من الممارسات الادارية، تساعد على تحقيق التميز التنظيمي:

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليهـا واحترامهـا، وكـذلك

تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمـام بـآراء الآخـرين والاعتـراف بمساهماتهم في الإنجاز.

2. إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، والتعبير عن الأفكار، ومناقشتها بحرية.
3. تشجيع التنافس بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديـدة. كريستينا و كوليوركيو(Cristina,& Colurcio, 2006)

خامساً : تميز الإستراتيجية:

إن تميز المنظمة يتطلب من القيادات الإدارية تحديد التوجهات الإسـتراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البـشرية في المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إن بناء استراتيجية التميز التنظيمي تتعزز من خلال العمل الجماعي، والـسعي نحو مواجهة عقبات ومعوقات التميز، حيث تلعب القيادة دوراً هاماً في إزالـة هـذه المعوقات، والتي تتضمن ما يلي :

1- عدم الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والإلتزام بالتشريعات والأنظمة.
2- سيادة الطابع الروتيني التقليدي على الوظائف والأعمال، مما يقلّـل مـن فرص المرونة وانسياب العمل، ويقف عائقاً لروح المبادرة، بالإضافة إلى عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
3- عدم إختيار وتعيين الموظفين تبعاً للكفاءة، وإنما تبعاً لتوجهاتهم الـسياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
4- جمود هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، بالإضافة إلـى إعتمادها على أسـس شخـصية وتمييزيـة بعيـدة عـن الموضـوعية. ميكريكر (McGregor, 1994) (باكال، 1999).

5.2.2 جوائز التميز التنظيمي:

تتضمن جوائز الأداء الحكومي مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكوميـة وفقـاً لتميزها في جودة الخدمات التي تقدمها، وارتقاء أساليب ونظم العمـل والعلاقـات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر،ويعتمد أسلوب الجوائز على

استخدام قوائم رصد،إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومي بأعمال وخدمات منافسيه،أو بوضع جداول تتم بوساطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكلّ جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير.

من أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي،جائزة ديمنج(Deming)، وجائزة بالدريج (Baldrige)، وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبد ا الثاني، لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز: (الشمايلة،2004) (مخيمر وآخرون،2001)

1- جائزة ديمنج:

قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، تكريماً للعالم الأمريكي (Edward Deming) لما حققّه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتُمنَح الجائزة لثلاث فئات هي:المؤسسات اليابانية،والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم (الضامن، 2006).

2- جائزة بالدريج:

إن الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية،حيث تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة،وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة،وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة،وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي المصانع،والخدمات،والأعمال الصغيرة (الخرشة، 2006).

3- جائزة الملك عبد ا لتميز الأداء الحكومي:

تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، والأسرة المتكاملة،وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية،عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة،وخلق ثقافة التميز التي ترتكز على أسس عالمية للممارسات المثلى.

أن الجائزة، تمنح للجهة الحائزة عليها، تذكاراً يمثّل جائزة الملك عبد ا لتميز الأداء الحكومي والشفافية،وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبد ا الثاني، وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جـائزة أفـضل دائرة، جائزة أفضل منطقة، جائزة افضل موظف،حيث تتألف جائزة افضل موظف من ثلاث فئات هي : أفضل موظف إشرافي، و أفضل موظف إداري وفني أفـضل موظف مساند.

إن برنامج الجائزة يعتبر بناء جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجـاً دائم التطور لكيفية الأداء الناجحة للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجـودة الـشاملة فـي دورة مـستمرة مـن التحـديث والتحسين،ولقد أثبتت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيـف مـع الظـروف الاقتـصادية المتغيرة (الجمارك، 2005) (الشمايلة،2004) (ابوحمور،2003).

4- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

تحرص دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة،وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تـشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز التنظيمـي، حيـث تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيـه، مـن خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تـشجع التعـاون البنّـاء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي،ونشر مفاهيم التميز والإبداع فـي الـدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى (برنامج دبي للاداء الحكومي،1999).

6.2.2معوقات تحقيق التميز في الأداء التنظيمي:

إن بناء استراتيجية التميز التنظيمي تتعزز من خلال العمل الجماعي، واتّجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبـات ومعوقـات التميز والتي تتضمن ما يلي:

1. عدم إختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
2. عجز قوانين وأنظمة المنظّمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والإلتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لان يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
3. ابتعاد المنظّمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظّمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلّل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلباً على التميز في الأداء.
4. قِدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها،فضلاً عن إتكائها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية،لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية.
5. تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظّمات الإدارية نظاماً هزيلاً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل ميكريكر(Mcgregor,1994) (باكال،1999).

3.2 العلاقة بين الجودة الشاملة والتميز التنظيمي:

إن الحكم على تميز المنظّمات الإدارية، يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المنظمة و غيرها من المنظّمات، ذات المستويات العالية من الأداء، لوضع أهداف التحسين، وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه بعلامات التميز التنظيمي التي تتحقق أهدافها من خلال (تسريع عملية التغيير ووضع الاستراتيجيات البديلة،وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في التميز التنظيمي).

يتطلب التميز في المنظّمات إدارة فعالة، فالمـدراء بحاجـة لتغييـر الأدوار التقليدية، واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرا المرؤوسين على التفكيـر بمفردهم، لطرح أفكار جديدة وإبداعية تساعدهم علـى حـل المـشكلات المتعلقـة بالجودة، كما أن هذه الإدارة يجب أن تتملك الرؤية التـي يمكـن أن تخلـق منـاخ المشارك وتهيئ الظروف المساعدة للتميز.

يتطلب التميز استراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الـشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيـه وتـدريب العاملين، إذ إن العاملين لَبنة أساسية للتحسين، وإن إدراك العاملين لمعنـى التميـز يعزز الإخلاص لديهم ويعمل على تكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخـرين وتعزيز الرضا لديهم فوزس وفسايكوجويس اكبورو وكوفي ديفير وآخـرون(Dvir etal., 2002)، (Ugboro& Kofi, 2000) (Vouzas & Psychogios, 2007)، المرعي وآخرون(Al-Marri, etal, 2007).

أن التميز يكون من خلال: تشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة، تفويض السلطات لهم، ومـنحهم الحريـة بتجنيـبهم الرقابـة المفرطـة بالتعليمات، والسياسات، والأوامر القاسية في عملهم، تحمـل المـسؤولية، لإبـداء أرائهم، واتخاذ قراراتهم، والقيام بأعمالهم.

يعتمد التميز التنظيمي على الإستراتيجية التنافسية للمنظمـة، والتكنولوجيـا، وعلاقة المنظمة مع المستهلكين، ولعلّ اندماج العاملين، وتمكينهم، والقيادة الإدارية، والإلتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة سيمارد ورايس(Simard and Rice, 2006) ميكريكر(Mcgregor,1994).

إن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قويـة وممكنـة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولأن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليهـا، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيـق هـدف المنظمة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعـدم ربطـه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه

والاتّصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها، بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظّمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه وهذا لن يتحقّق إلا برضا المستهلك الداخلي رحمان (Rahman, 2001).

وعليه نجد أنه كلما تعززت مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة فأنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظّمة، بحيث يصبح جندياً منتمياً لمنظمته ومؤسسته، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها، وتميزها.

4.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة،عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا، لتحقيق أهدافها،علماً أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

وفي دراسة قام بها (الزيدانيين، 2006) بعنوان" أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعةً.
2. إن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتـصورات المبحـوثين للتمكـين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وفي دراسة قام بها (العتيبي، 2006) بعنوان أنموذج مقترح لادارة الجـودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لامكانية تطبيقها، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج مقتـرح لادارة الجـودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لامكانية تطبيقها من وجهة نظر القيادات الادارية وأعضاء هيئة التـدريس فيهـا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: كانت امكانية تطبيق مبـادئ ادارة الجـودة الشاملة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باستثناء مجـال التخطـيط الاستراتجي الذي كانت امكانية تطبيقه مرتفعة،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لامكانية تطبيقها في جامعة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وفي دراسة قام بها (القضاة، 2006) بعنوان" أثر تبنّي اسـتراتيجية الجـودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي" حيث هدفت الدراسة إلى تحديـد أثـر تبنّـي استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائيـة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تبنّي هذا المفهوم والموقف التنافسي وإن أقوى عناصر استراتيجية الجودة الشاملة تأثيراً في الموقـف التنافسي هو التحسين المستمر.

وفي دراسة قام بها (الخرشه، 2006) بعنوان "أثر الممارسة القيادية في تميز منظّمات الأعمال الأردنية"، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة علـى قيـادة المنظّمات نحو التميز" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسـات القياديـة ودور القيادة الإدارية في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في البنوك الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة،أن درجة الممارسات القيادية المتّبعة في البنوك الأردنية كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وإن التميز فـي قطـاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة الى أن هنالك أثر

للممارسة القيادية في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية، وفي الجدارات الأساسية، كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية.

وفي دراسة قامت بها (الضامن،2006) بعنوان "تطوير نموذج تقييم التميـز في الأعمال الأردنية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج تقييم التميـز فـي الأعمال الأردنية من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية،وزيادة في الربحيـة، وتحقيـق رضى الزبائن، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تميـز العمـل لـدى المنظّمـات الصناعية الأردنية الكبيرة أعلى من المعدل، مما يعني توافر مناهج وطرق نظميـة لجميع معايير التميز المبحوثة وكذلك وجدت الدراسة إن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى والتي تؤثر في نتائج العمل.

وفي دراسة قام بها (التميمي، 2005) بعنوان " فاعلية اسـتخدام نظـام إدارة الجودة الشاملة (ايزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة" فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة (ايزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم و استقصاء درجة رضاهم ورضى العاملين، عن هذا النظام، وقد توصـلت الدراسة الى أنه هناك درجة رضا عالية بين الاداريين والعاملين عن هذا النظـام، وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين نحو الجـودة الـشاملة تعزى، لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

وفي دراسة قام بها (بندقجي، 2005) بعنوان "رقابة الجودة في صناعة المنظفات الكيماوية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء اهتمامات المديرين العامين، في شركات تصنيع المنظّفات الكيماوية الأردنية، عن مدى توفر مواصفات جودة رسمية أردنية لتلك المنتجات، ومدى رضاهم عن تلك المواصفات، ومدى توفّر مواصفات جودة عالمية، وإلتزام المصنّعين بتلك المواصفات، وكذلك مدى إلتزامهم بقواعد الرقابة النوعية، التي تتطلب سحب العينات، والاحتفاظ بسجلات رسمية، وإعتماد شهادات الإختبار للمواد الأولية الداخلة في أعمال التصنيع والاهتمام بجودة التغليف، والإلتزام بأنظمة تعيير وضبط أجهزة القياس المستَخدمة في الرقابة على جودة المنتجات، وقد توصلت الدراسة الى وجود

مواصفات جودة رسمية أردنية مرضية، وإن مواصفات الجودة العالمية متوفرة بشكل وسطي، وإن الصناعيين الأردنيين ملتزمون بقواعد الرقابة النوعية على جودة المنتجات، من خلال سحب العينات وضبطها بشكل دوري ومستمر، ويهتمون بجودة التغليف، وضبط الأجهزة، والاحتفاظ بالسجلات.

وفي دراسة قامت بها (الشمايلة، 2004) بعنوان:" تـأثير سـلوكيات الـدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانـة عمـان الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزهـا، وجـود علاقة قوية بين سلوكيات الدور الإضافي وبين التميز التنظيمي، و وجود أثر هـام لمتغير السلوك الموجه نحو الفرد في تميز القيادة و تميز الإستراتيجية.

وفي دراسة قام بها (الخوالده، وأبو تايه، 2004) بعنوان" العلاقة بين مؤشرات إدارة الجودة والمقاييس المالية للأداء في الشركات الصناعية في الأردن" حيث، هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين مؤشرات إدارة الجودة، والمقاييس المالية للأداء في الشركات الصناعية في الأردن، وتوصلت الدراسة، إلى وجود علاقة، بين مؤشرات إدارة الجودة والمقاييس المالية للأداء، ووجود علاقة بين كلّ مؤشر من مؤشرات إدارة الجودة وكلّ مقياس من المقاييس المالية للأداء.

أما الدراسة التي قام بها الهيشان (2004). بعنوان" مدى فاعلية تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعلـيم في إقليم الشمال"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق إدارة الجـودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها فـي إقلـيم الـشمال، وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجـالات الثلاثـة، التخطيط، الأسلوب الإداري، والتقويم في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال كانت عالية، بالإضافة إلى وجود فروق في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال.

وأجرى كل من (الشامي وآخرون، 2004) دراسة بعنوان" تحليل منافع تطبيق نظم إدارة الجودة من منظور إدارات مصانع الأغذية في الأردن" حيث هدفت هـذه

الدراسة، إلى قياس وتحليل اتجاهات إدارات مصانع الأغذية في الأردن نحو منافع تطبيق نظم إدارة الجودة؛ الآيزو 9000، وتوصلت النتائج إلى أن أكثر من نصف إدارات المصانع ترى أن تطبيق نظام الآيزو يعمل على تحقيق فوائد إيجابية بالرغم من أنها كانت أقل من التوقعات التي كان يطمح إليها.

وأجرى الشلول (2002) دراسة بعنوان" اتّجاهات رؤساء الأقسام والمـديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد"، حيث هدفت إلى التعرف على اتّجاهات رؤساء الأقسام والمـديرين نحـو تطبيـق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن : تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المستوى الوظيفي، وعدم وجود هذا الفرق لمتغير العمر.

وأجرى (الطراونه، 2002) دراسة بعنوان "الجودة الشاملة والقدرة التنافـسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الـصناعات الدوائيـة فـي الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسـة العلاقـة بـين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، كما أنها تطبـق الـسياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة،وبشكل يفتقر إلى الأولويـات والتكامـل. كمـا أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الـشاملة ومعظـم الـسياسات التنافسية، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكـذلك بـين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.

أما الدراسة التي قام بها (طعامنة، 2001) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة فـي القطاع الحكومي" حالة وزارة الصحة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لدى العاملين في وزارة الـصحة، و مـستوى ممارسة وتطبيق هذه العناصر، والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقهـا،

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، أن هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الـصحة، و يـتم ممارسـة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة أيضاً، بالاضافة إلى وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق عناصر إدارة الجـودة الـشاملة بـشكل صحيح تتمثل في مقاومة العاملين، عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجـودة الشاملة، قلّة التدريب، عدم الإلتزام بروح الفريق،عدم تقدير الإنجازات، قلة مشاركة العاملين وعدم وجود معايير لقياس الجودة.

وقام (البستنجي، 2001) بإجراء دراسة بعنوان" إتجاهـات المـديرين نحـو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن " وقـد هـدفت الدراسة الى تحديد، إتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فـي المؤسسات العامة في الأردن، وخلصت الدراسة إلى أن هناك وعياً عاماً ومرونـة فوق المتوسط لدى المديرين في هذه المؤسـسات بمبـادئ الجـودة الـشاملة وإن اتجاهاتهم نحو التطبيق كانت اتجاهات إيجابية وإن أكثر المعوقات الخارجيـة التـي تحول دون التطبيق، وتعود إلى نظام الخدمة المدنية الحالي، وإن أكثـر المعوقـات الداخلية التي تحول دون التطبيق،تعود إلى الموارد البشرية غير المدربة.

وفي دراسة قامت بها (الأحمدي، 2000) بعنوان " التحسين المستمر للجـودة وكيفية التطبيق في المنظّمات الصحية"، حيث هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التحسين المستمر، والفوائد التي حققتها المنظّمات الصحية بتطبيقه، والتعرف إلى العوامل التي تحد من نجاح تطبيقه في هذه المنظّمات، وخاصـة فـي الـدول العربية وتقديم آلية لتطبيقه وخصوصاً على الجوانب الفنية والطبية من نشاط هـذه المنظّمات، وقد استخدمت هذه الدراسة،منهج البحث المكتبي التحليلـي الاسـتنباطي وقد توصلت إلى نتائج أهمها : إن التحسين المستمر يمكن المنظّمات الصحية مـن تحقيق، مكاسب مادية واستراتيجية هامة، تتمثل في تحـسين الجـودة، وتخفـيض التكلفة، وتحقيق رضا العملاء، وترشيد الاستخدام، وتحسين بيئـة العمـل، و مـن تحقيق المستوى المنشود من جودة الرعاية الصحية متى توفرت القناعة بجدارة ذلك المستوى

وأوصت الدراسة بضرورة، تغيير الأساليب الإدارية المستخدمة، والبيئة التنظيمية وثقافة المنظّمة، وإدراك أن مفهوم التحسين المستمر ليس حلاً سريعاً للمشكلات التي تمر بها المنظّمات الصحية.

دراسة (الخلف،1997) بعنوان "ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة، وابراز أهميتها كوسيلة تُمكن المنظّمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفاعلية، والربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية، كدلالة على التميز التنظيمي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد الحالات الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتأكيد الانسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة، وقد توصلت الدراسة، إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُمكن المنظّمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفاعلية وإن كلاً من (تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية) يلعب دوراً في مساندة الآخر، فضلاً عن كونها جميعاً تساهم في تحقيق التميز في الأداء (ثالوث التميز).

وتوصلت كذلك، إلى وجود علاقة قوية بين الجودة والإنتاجية والتكلفة، وإن أي تحسين في الجودة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض الكلفة، كما إن التجربة اليابانية دليل آخر على جدوى الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة، كوسيلة لتحقيق التميز والمقدرة على تحقيق التنافس محلياً وإقليميا وعالمياً، وكذلك التجربة الأمريكية في العقدين الثامن والتاسع من هذا القرن، كما توصلت إلى أن المنظّمات التي ترغب في الدخول إلى القرن الحادي والعشرين ولديها المقدرة على المنافسة والبقاء ليس لديها خيار سوى الاستثمار في تحسين الجودة لإن المنافسة الاقتصادية هي ما سيميز القرن الحالي،كما أن تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد يساهم في تحقيق ثالوث التميز التنظيمي.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها كاريبا أساري(Karia, Asaari,2006) بعنوان"أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في بعض المتغيرات المتعلّقة بالعمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، في بعض المتغيرات المتعلّقة

بالعمل(الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)، في منظّمات القطاع العام والخاص في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمهما: وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في(الانغماس الـوظيفي، الرضـا الـوظيفي، والولاء التنظيمي).

دراسة قام يها أجوس(Agus,2005) بعنوان"الروابط الهيكل التنظّيميية لإدارة الجودة الشاملة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الروابط الهيكل التنظّيمييـة بين إدارة الجودة (إلتزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وعلاقـات المـورد، والتدريب، وعملية التحسين المستمر) ونتائج الأعمال، وقد أظهرت النتائج أن إلتزام الإدارة العليا، وعلاقات المورد والتدريب بشكل خاص مهمة في حالة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الماليزية لأداء أفضل.

دراسة فـوتس وآخـرون (Fotis, Vouzan and Katerina, 2005) بعنـوان "الممارسات الإدارية لتميز المنظّمات اليونانية"، فهدفت هذه الدراسة إلـى التحقـق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظّمـات صـناعية يونانية في طريقها إلى التميز، من خلال نموذج التميز الأوروبي، حيث منحت هذه المنظّمات جوائز تميز وحصلت على شهادات(الآيزو9001). وأظهرت النتـائج أن هناك بعض المشاكل تتعلق في بيروقراطية المنظّمات، وعدم مرونة فـي التنظـيم وانخفاض في استخدام مهارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كـأداة تسويقية ووسيلة إلى اختراق الأسواق.

وفي دراسة قـام بهـا رامنثـان (Ramanathan, 2004) بعنـوان "دور إدارة التكنولوجيا والاستثمار في تميز الأعمال، وقد هدفت هذه الدراسة، إلى معرفـة دور إدارة التكنولوجيا، والاستثمار في التكنولوجيا، في تميز الأعمـال، وقـد توصـلت الدراسة، إلى أن هناك هبوطاً في الأداء وفق مقياس دليل الإنتاجية (MPI) بسبب التغير التكنولوجي في تلك الفترة، بالرغم مـن التحـسن البطـيء فـي اسـتخدام التكنولوجيا. أوصت الدراسة بالاهتمـام بـالإدارة التكنولوجيـة والاسـتثمار فـي التكنولوجيا لتكون تلك الشركات في المستوى الأعلى من التميز.

دراسة جيننجز (Jenning 2004) بعنوان "العلاقات المشتركة بين المنظمـات وأثرها على الجودة، وقد هدفت هذه الدراسة: القاء الضوء على العلاقات المشتركة بين المنظمات وأثرهـا علـى الجـودة وإرتباطهـا بالهيكـل التنظّيمـي والاداء والاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمهما: الشركات التـي لـديها الاستراتجية والهيكل التنظّيمي المثالي يكون أدائها مرتفعا" والشركات الريادية تعمل على التنسيق بين الإستراتيجية والهيكل التنظّيمي.

دراسة فروست واخرون (Frost, et.al ,2002): "بعنوان، مراكز التميـز فـي التجمعات ذات الجنسيات المتعددة"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التـي تساعد على إنشاء مراكز للتميز في الشركات الأجنبيـة ذات الجنـسيات المتعـددة، وتوفير رؤية لآلية تستخدمها المنظّمات متعددة الجنسيات، من خلال تعاملهـا مـع قضية إنشاء مراكز للتميز، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعـة مـن العوامـل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً مراكز للتميز، وأهم هذه العوامل هـو اسـتثمار المنظّمة داخل وخارج حدودها، ومجالات التنافس، ووجود أهمية نسبية لهذه العوامل تختلف تبعاً لنوع المركز (تصنيعي، بحثي، تطويري) بالإضافة إلى وجود علاقـة بين مراكز التميز والأداء،حيث أظهرت العديد من القياسات المعياريـة لـلأداء إن هناك علامات أعلى تم الحصول عليها من قبل مراكز التميز عن تلك المنظّمات التي لا تضم مراكز للتميز بصرف النظر عن نوع المركز.

دراسة كانجي(Kanji, 2004) بعنوان" قياس التميز القيادي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قياس الأداء وتميز الأعمال، وبناء نظام شامل لقيـاس تميز الأداء، ولقد توصلت الدراسة إلى أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم نمـاذج تميز الأداء، وضرورة، بناء نموذج لقياس تميز الأعمال بحيث يكون معتمدا علـى عوامل النجاح الحرجة وقيم المنظمة.

دراسة كاهو و تان (Khoo & Tan 2002) بعنوان" استخدام نمـوذج التّميـز الاسترالي لتنفيذ اطار عمل متميز"، وقد هدفت الدراسة إلى: معرفة التحديات التـي تواجه المنظّمات والجهود المطلوبة من تلك المنظّمات لدعم التطور والنجـاح فـي أعمالها بالإضافة إلى المسؤولية الإجتماعية. أُجريت هذه الدراسـة علـى شـركة

(Smelter Plant) في أستراليا أثناء عملية الانتقال، والتحول من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق، والدعم، والمساندة، والتحسين المستمر، والمسؤولية الإجتماعية. استخدمت الدراسة نموذج تميز الأعمال الأسترالي. حيث تم تحديد مكونات النموذج التي اعتقد إن لها تأثيراً على التميز في الأعمال وهي: (القيادة، والاستراتيجيات والخطط، والمعلومات والعاملون، وقيمة المستهلك، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال)، ودلت النتائج أنه لتحقيق التميز في الأعمال والتحسين المستمر، لا بد من التركيز على كافة مكونات النموذج.

دراسة نوريتشا وآخرون (Noorecha & et.al, 2001) بعنوان" نموذج تميز الأداء الماليزي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج في تميز الأداء للمنظّمات الماليزية. يتكون هذا النموذج من مجموعة الاتّجاهات التي تركز على عناصر (القيادة، والثقافة التنظّيميةوالقيم التنظيمية، وإدارة التغيير، وأفضل الممارسات، والإبداع والإنتاجية). كمتغيرات مستقلة، وتميز الأداء متغير تابع، وتوصلت الدراسة إلى أن العناصر المختارة كان لها أثر هام في تميز الأداء، وتمثل القيادة أهم العناصر.

أما الدراسة التي قام بها زهاو (Zhao, 2001) بعنوان،" تطوير نموذج نظري لمفاهيم الجودة الشاملة" حيث، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق التميز التنظيمي(أفضل الأداء وأفضل النتائج في المحتوى التنظيمي الداخلي) وتطوير نموذج نظري لمفاهيم الجودة الشاملة (مقابلة حاجات الزبائن، وبناء الثقة بالنفس، والاحترام والثقة المتبادلة، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، ومعايير أداء عالية الاستخدام الأمثل للموارد) لتحقيق أفضل الأداء وأفضل النتائج، من خلال إيجاد التعاون وتفعيلة. وقد أُجريت الدراسة على شركة CRC الأسترالية. حيث عرضت برنامجاً لتوضيح كيفية التنسيق وعمل التعاون الداخلي. وقد أظهرت النتائج أن معايير التعاون الداخلي المتميز تعتمد على الإطار النظري المطور.

وفي دراسة قام بها كل من ديميم وكلايفورد (Dymam & Clifford , 2002) بعنوان" ثماني سنوات إلى الأمام"،هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنظّمة الجودة في جامعة الكاثوليك الأسترالية وتوصلت الدراسة إلى إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في محيط الجامعة عمل على إجراء تغييرات رئيسية في الجامعة بالأضـافة إلـى تغييرات كبيرة في اتجاهات العاملين.

دراسة سويسن (Soisson , 2000) بعنوان" تكييف نموذج الأبعاد الـسبعة على الجامعات"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة باسـتخدام نموذج الأبعاد السبعة، (بعد الإستراتيجية، بعد الهيكل التنظّيمي، بعد الـنظّم، بعـد نمط الإدارة، بعد طاقم العمل، بعد المهارات، بعـد القـيم المـشتركة) وتوصـلت الدراسة إلى أنه يمكن للجامعات من التركيز على بلورة الأبعاد السبعة فـي إطـار استراتيجية تغيير تحقق الجودة الشاملة بنجاح.

دراسة مارتنسن و ديلجارد(Martensen&Dahlgaard,1999): بعنوان: "تكامل تميز العمل مع إدارة الإبداع : تطوير الرؤية وبرنامج العمل والإستراتيجية للإبداع في منظّمات الابتكار والتحصيل العلمي"، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير الإنتـاج وإدارة الإبداع مع البحث حول إدارة الجودة وتميز العمل لمعرفة ما الـذي يخلـق القيادة المتميزة والإستراتيجية المتميزة لإدارة الإبـداع فـي منظمـات الابتكـار، والتحصيل العلمي بوساطة تطبيق نموذج تميز العمل الأوروبي على تطوير الإنتاج، وعلى إدارة الإبداع المتميـز.وتوصـلت الدراسـة إلـى وضـع خطـة مفـصلة تُعد(اعمل،ادرس،تصرف)ضرورية عند صياغة الخطط والاستراتيجيات المتميـزة لإدارة الإبداع، ولتحقيق التميز في الإسـتراتيجية والتخطـيط فـي إدارة الإبـداع والابتكار والتحصيل العلمي.وأوصت الدراسة باتّباع دائرة خطة موسعة عند تكامل تميز العمل وإدارة الإبداع، لتحقيق التميز في الإستراتيجية، ولتحسين الوضع بكامله (الذي يحدث فيه الإبداع)، وتطبيق هذه الدائرة الموسعة في بيئة تميز العمـل لإدارة الإبداع حيث تعتبر أداة جديدة مقترحة لتحسين العمل.

دراسة جيليجوس و جيليجوس (Gilgeous & Gilgeous,1999):بعنوان" إطار عمل للتميز الإنتاجي في المملكة المتحدة"، حيث هدفت الدراسة إلى تأكيد الخـواص التي يملكها المنتج المتميز، وتطوير إطار عمل تطبيقي لدعم الممارسين أثناء تنفيـذ التميز الإنتاجي عبر جميع الصناعات.وتوصلت الدراسـة إلـى أن المنـتج علـى المستوى العالمي يختلف عن المنتج العادي في سعيه المستمر للتحسين في الجـودة،

والكلفة، وزمن العمل، وخدمة العميل وأوصت الدراسة باعتبار المبادرات الهامـة التي يمكن تجنيدها للمتابعة الفعالة لأهداف العمليات لتزويد العمل بميـزة أساسـية مقابل المنافسة، بالإضافة إلى إيجاد الإدارة التي تتمكن من معرفة ما يجـب عملـه لتحقيق التميز الإنتاجي والصناعي.

واجرى تيجاردن (Teegarden, 1996) دراسة بعنوان "ادارة الجودة الشاملة في شركة كارتر " (دراسة حالة)، وقد هدفت الدراسة: للتعـرف علـى إدارة الجـودة الشاملة عبر فرق تحسين النوعية كعنصر أساسي، وأهميتها في معالجـة العقبـات الإدارية، وأشارت النتائج الى زيادة مستوى الثقة والتفاهم بين العاملين في مختلف الأقسام كما أشارت، إلى أن تطبيق ادارة الجودة الـشاملة، فـي شـركة (Carter Company) لم يكن بالمستوى المطلوب وقد أوصت الدراسة بتطوير أساليب البحث المطبقة في هذا المجال.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولـت كـلاً مـن موضوعي، إدارة الجودة الشاملة، والتميز في بعض المتغيرات الفرعية والأبعـاد، لكن ما يميزها، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينـه، هو احتوائها هذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسـة وحـدودها و هي: إدارة الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعـم تطبيقهـا، التـدريب والتطـوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر)، أما أبعاد التّميز التنظيمي التي تم الاعتمـاد عليها هي:(تميز القيادة، تميـز المرؤوسـين، تميـز الهيكـل التنظيمـي، تميـز الأستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) كذلك أنها تعتبر المحاولة الأولى على مستوى دائرة الجمارك الأردنية.

ويبين العرض السابق أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيـق الجـودة الشاملة، إلاّ أن هذا المفهوم لا يزال يواجه العديد من التحديات، سواء في المجـال النظري أو التطبيقي،. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة علـى

مفهوم تطبيق الجودة الشاملة وأبعادها، والعوامل ذات التأثير الإيجـابي أو الـسلبي عليها، وأثرها في تميز المنظّمات، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، منهجية دراسة الحالة والبحث الميـداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطـلاع علـى الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقـوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما علـى صـعيد البحـث الميـداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعـة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحـصائية المناسـبة، وكـان إعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها. وفيما يلي عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة. الملحق (أ):

3. 2 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ومن جميـع المستويات الإدارية، العليا، والوسطى، والدنيا، حيث بلـغ عـدد العـاملين(2373) موظّفاً وموظّفةً، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن مديرية الموارد البشرية في الدائرة، للتأكّد من مطابقة أعداد العاملين فيها.الملحق (ب)

3. 3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (20%) من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، عن طريق السحب العشوائي من أرقامهم الوظيفية، وقد تم توزيـع مـا مقداره(474) استبأنه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، بالاستعانة بقسم شؤون الموظفين في هذه الدائرة، استرجع منها(430) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(90.72%)، وقد تم استبعاد(12) اسـتبانة لعـدم صـلاحيتها

للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(418)استبانة من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الإجتماعي	ذكور	320	%76.5
		إناث	98	%23.4
2	العمر	29 سنة فأقل	51	%12.2
		30-39 سنة	115	%27.5
		40-49 سنة	139	%33.2
		50 سنة فأكثر	113	% 27
3	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	43	%10.2
		دبلوم متوسط	98	%23.4
		بكالوريوس	211	%50.4
		دراسات عليا	66	%15.7
4	المسمى الوظيفي	مدير	13	%3.1
		مساعد مدير	26	%6.2
		رئيس قسم	98	%23.4
		موظف	281	%67.2
5	الخبرة	5 سنوات فأقل	53	%12.6
		6-10 سنوات	77	%18.4
		11-15 سنة	98	%23.4
		16-20 سنة	104	%24.8
		21 سنة فما فوق	86	%20.5
6	الحالة الإجتماعية	أعزب	57	%13.6
		متزوج	361	%86.3

يظهر من الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (76.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (23.4%) من مجموع أفراد العينة، وذلك لأن طبيعة عمل دائرة الجمارك تناسب الذكور أكثر من الإناث.

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد احتلت الفئة العمرية (40-49 سنة) أعلى نسبة، بواقع (33.2%) وجاءت في المرتبة الاخيرة الفئة العمرية (29 سنة فأقل) بنسبة(12.2%). وهي نتيجة منطقية

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمـي لأفـراد عينـة الدراسـة، فقـد وجـد أن (66،2%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس والماجستير، مقابل (10.2%) من حملة الثانوية العامة، وهذا مؤشر على إرتفاع نسبة حملة الشهادات الجامعيـة مـن العاملين في دائرة الجمارك.

أما المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، فقد إحتـل المـوظفين مانـسبتة (67.2%) وهي نسبة مرتفعة نسبيا"، و جاء في المرتبة الأخيـرة المـدراء بنـسبة (3.1%).

كما وجد أن (24.8%) من المبحوثين، ممـن تقـع مـدة خـدمتهم ضـمن الفئة(16-20 سنة)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة المبحوثين الـذين تقـع مـدة خدمتهم ضمن الفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة(12.6%).

كما دلت النتائج على أن (86.6%) من أفراد العينة هم من المتزوجين مقارنـة مع ما نسبته(13.6%) من غير المتزوجين.

4.3 أداة الدراسة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضؤ المتغيرات، الشخصية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الإجتماعية).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد الجودة الشاملة حيث سيتم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة (Flynn, Schroeder, Sakakibara, 1994)، كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر.

الجزء الثالث: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد التميـز التنظيمـي والتـي اقترحها كل من(Hesseblin&Johnston,2002)، و(Kandula,2002)، كما سبق

توضيحه في هذه الدراسة وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظّيمي، تميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظّيمية.

وتدرج المقياس من(1-5) مستويات، حيث تعطى درجة(1) لعبارة أبداً ودرجة(2) لعبارة نادرا، ودرجة(3) لعبارة أحيانا، ودرجة(4) لعبارة غالبا، ودرجة(5) لعبارة دائما.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ويوضح الجدول رقم (3) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	الأبعاد
1-23	**الجودة الشاملة**
1-5	إعتماد فلسفة الجودة الشاملة
6-10	إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها
11-14	العلاقة القوية مع العملاء
15-19	التدريب والتطوير للعاملين
20-23	عمليات التحسين والتطوير المستمر
24-46	**التميز التنظيمي**
24-28	تميز القيادة
29-33	تميز المرؤ وسين
34-37	تميز الهيكل التنظّيمي
38-42	تميز الإستراتيجية
43-46	تميز الثقافةالتنظّيمية

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وجامعة الحسين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها،

وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة إختباريه قوامها(50) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف إلى درجة استجابة المبحوثين للاستبانة، وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
23-1	البعد المستقل (الجودة الشاملة)	0.91
46-24	المتغير الكلي التابع (التميز التنظيمي)	0.89
46-1	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.92

يلاحظ من الجدول رقم(4)، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(0.92) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

3. 7المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.10).

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الإنحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لإختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل التباين الأحادي (Anova) لإختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية، على تصورات المبحوثين، إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادهما.

4- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لإختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5- إختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) وإختبار التباين المسموح(Tolerance)، للتأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6- إختبار معامل الإلتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

7- تحليل إختبار شيفه للمقارنات البعدية (Sheffe Test Analysis) بين المتوسطات الحسابية، لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعا" للمتغيرات الشخصية.

3. 8 تعريف المصطلحات:

الجودة الشاملة: "خلق ثقافة متميزة في مـستوى الأداء بحيـث يكـافح المـديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبـات العمـلاء والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن" (عبد الفتاح، 2000).

إعتماد فلسفة الجودة الشاملة: وتمثل تبني الأسس الفكرية والمبدئية للجودة الشاملة، واستكمال الأطر النظرية، والتطبيقية لمبادئ الجودة، وتحديد الأفكار على شكل برامج للجودة.(البدري، 1999).

إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها: ويتمثل بأن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصـة ببـرامج الجـودة،وأن تكـون الإدارة مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج، من خلال تهيئة المناخ التنظيمـي الملائم لهذه التطبيقات. بارتول ومارتن.(Bartol, Martin, 1991)

العلاقة القوية مع العُملاء: وتتمثل بقدرة المنظّمات على زيادة اتّصالاتها مع المستهلكين،وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل الجاد على تلبيتها وإشباعها، وكذلك إشراك الزبائن بعملية تصميم المنتَج أو الخدمة فضلاً عن إمكانية إعتماد متطلبات المستهلك كأساس لتحديد الجودة. فلاين واخرون (Flynn, Schroeder, Sakakibara, 1994)

التدريب والتطوير للعاملين: تدريب العاملين على مبادئ وأسياسات النوعية، وكيفية إكسابهم المهارات للسيطرة، على النوعية وتحسين الجودة، وكذلك تدريبهم على تنمية مهارات اتّخاذ القرارات، وحل المشاكل، فضلاً عن تمكينهم من العمـل ضمن حزم ومجموعات.(البدري، 1999).

التحسين والتطوير المستمر: ويتحدد في برنامج النوعية، لتقليـل دورة العمليـات، وكذلك برنامج لتقليل زمن دورة تطوير المنتَج والخدمة، وكذلك لتقليل الفتـرة الزمنية لتسليم الخدمة،وتقليل الأعمال الورقية والمكتبية.(النيادي، 1999).

التميز التنظيمي: يعرف التميز التنظيمي بأنه :سعي المنظّمات إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والإلتزام بـادراك رؤيـة مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المـصادر والحـرص علـى الأداء. بوركهارت (Burkhart,1993)

تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيميـة، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمـة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. هيسبلاين وجونـستون (Hesseblin&Johnston,2002)

تميز المرؤوسين :يمثل درجة اتّصاف أعضاء المنظّمة بالحماس المتميز، في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على

تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المـشاركة الفعالة التي تعزز مـن تحقيـق الأهـداف الكليـة فـي المنظّمـة.بوكـارت (Burkhart,1993).

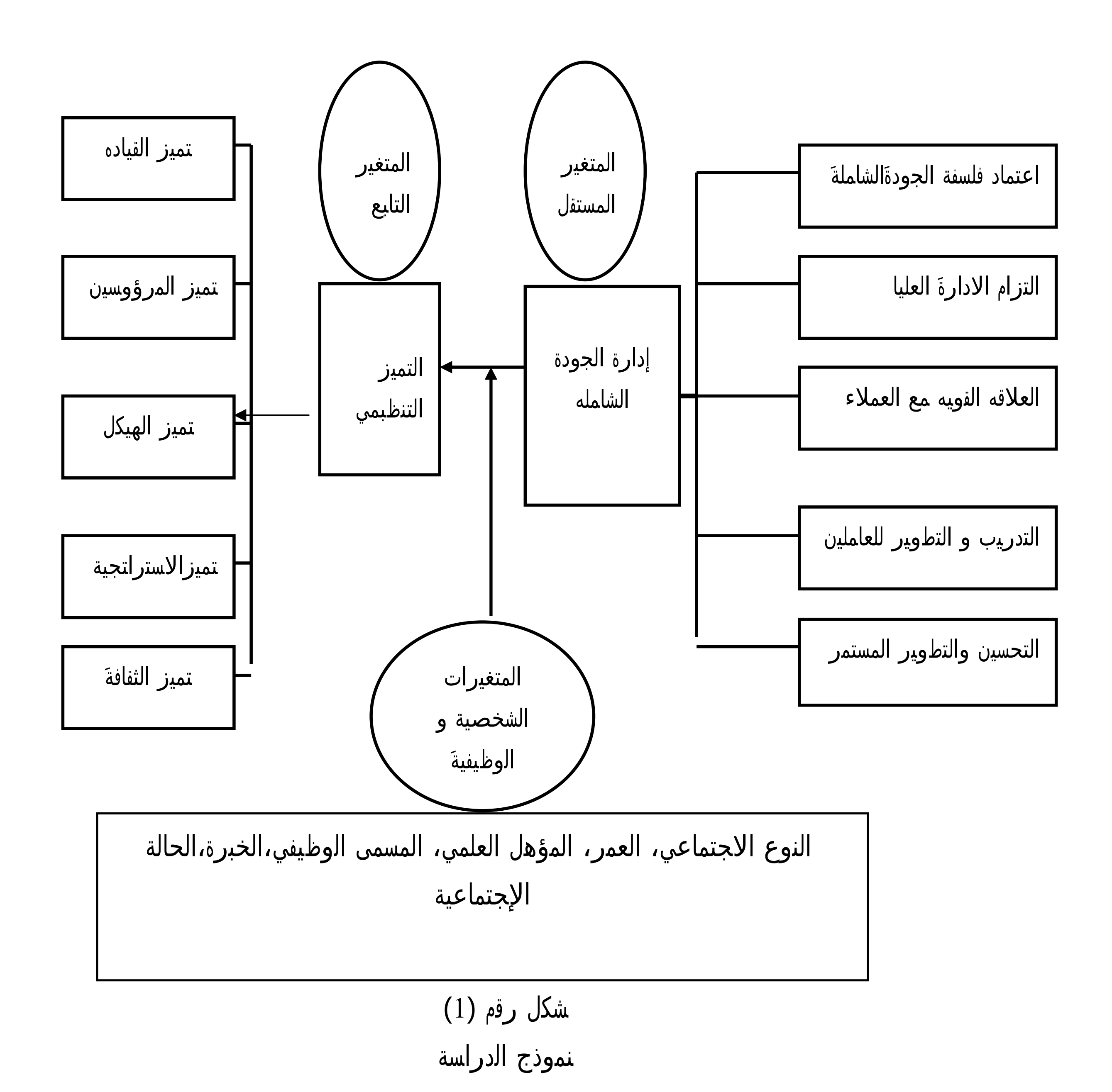
تميز الهيكل التنظّيمي: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكل التنظّيميي الـذي يـربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقـسام، والتعـاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة، والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهـداف المطلوبـة.اورجـان وباتمـان (Batman & Organ,1993)

تميز الإستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظّمة لتحقيـق رؤيتهـا ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تـربط مزايـا المنظّمـة بقـدرتها الإسـتراتيجية علـى مواجهـة التحـديات البيئيـة. كانـدولا (Kandula,2002).

تميز الثقافة التنظّيمية: يمثل درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقـدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظّمة، وتشتمل على عناصر(الانفتاح، التعاون،الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيـث تـسهم هـذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.كوبتا واريبا(Gupta& Arya,2003).

3. 9 نموذج الدراسة

إن المتغّير المستقل في هذه الدراسة هو الجودة الشاملة، وتتكون من الأبعـاد والمتغيرات الفرعية وهي:(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مـع العمـلاء، التـدريب والتطـوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) أما المتغير التـابع فهـو التميـز التنظيمـي ويتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظّيمي، تميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظّيمية).



شكل رقم (1)

نموذج الدراسة

الفصل الرابع
عرض وتحليل البيانات

فيما يلي، عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية، لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، إن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات، على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	2.5-3.49	1-2.49

وبناءً على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكـون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمـا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسـطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعـاد الجـودة الشاملة، من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية.

مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسم البعد	تسلسل الفقرات
مرتفع	1	0.52	3.8	إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	1-5
مرتفع	3	0.58	3.6	إلتزام الإدارة العليا بفلـسفة الجـودة الشاملة ودعم تطبيقها	6-10
مرتفع	2	0.61	3.7	العلاقة القوية مع العملاء	11-14
مرتفع	4	0.63	3.5	التدريب والتطوير للعاملين	15-19
مرتفع	5	0.65	3.5	عمليات التحسين والتطوير المستمر	20-23
مرتفع	-	0.51	3.6	المتوسط الكلي	1-23

يبين الجدول رقم(5) أن المتوسطات الحسابية، لإجابات المبحوثين علـى أبعـاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية(إعتماد فلسفة الجـودة الـشاملة، إلتـزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القويـة مـع العمـلاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية بلـغ(3.6)، وقـد احتل بعد إعتماد فلسفة الجودة الشاملة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـ ـغ(3.8)، يلي ذلك بعد العلاقة القوية مع العملاء بمتوسط حسابي بلـ ـغ(3.7)، وجـاء فـي المرتبة الثالثة بعد إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها بمتوسـط حسابي بلـغ(3.6)، في حين جاء في المرتبة الرابعة بعد التدريب والتطوير للعاملين بمتوسط حسابي بلـغ(3.5)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعـد عمليـات التحـسين والتطوير المستمر بمتوسط حسابي بلـغ(3.5).

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة لأبعاد الجودة الشاملة، في دائـرة الجمارك الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: إعتماد فلسفة الجودة الشاملة

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لإعتماد فلسفة الجودة الشاملة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1.	تشتمل الرسالة التي تتبناها الجمارك الأردنية علـى المبادئ الأساسية للجودة	3،9	0.93	1	مرتفع
2.	الجودة العالية المقدمة للعملاء هي إحدى المقومات الأساسية للتميز.	3،7	1،01	4	مرتفع
3.	تُعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التـي تـسعى الإدارة العليا لتحقيقها.	3.8	0.95	3	مرتفع
4.	يرتكز نجاح الأعمال على الجودة العالية.	3،9	0،94	2	مرتفع
5.	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء.	3.6	0.91	5	مرتفع
5-1	المتوسط العام	3.8	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بإعتماد فلسفة الجودة الشاملة بلغ (3.8)،، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تشتمل الرسالة التي تتبناها الجمارك الأردنية على المبادئ الأساسية للجودة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.9)، في حين جاءت الفقرة رقم (5) (تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.6)،، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: إلتزام الإدارة العُليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لإلتزام الإدارة العُليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.6	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3،6	0،86	2	مرتفع
.7	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم والتمويل اللازمـين لمجهودات إدارة الجودة الشاملة	3،5	0،86	4	مرتفع
.8	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليـات الإدارية	3،6	1،12	3	مرتفع
.9	يتوفر الوقت والكادر والتـسهيلات الكافيـة لتنفيـذ الأنشطة	3،8	0،88	1	مرتفع
.10	تخطط الإدارة العليا باستمرار من اجـل التحـسين المستمر لأداء الأنشطة	3.5	0،99	5	مرتفع
6-10	المتوسط العام	3.6	0،58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7)، أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بإلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها بلغ (3.6)، وقد احتلت الفقرة رقم (9) (يتوفر الوقت والكادر والتسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (3.8)، في حين جاءت الفقرة رقم (10) (تخطط

الإدارة العليا باستمرار من اجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة)، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.5)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد، جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن الجودة الشاملة، فيما يتعلق ببعد إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: العلاقة القوية مع العُملاء

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للعلاقة القوية مع العُملاء.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11.	تحرص الإدارة العليا على إجراء الدراسات الدورية للتعرف إلى موقف العملاء من خدماتها.	3.9	0.97	1	مرتفع
12.	تعمل الإدارة العليا علي التنويع في خـدماتها وفقـاً لحاجات العملاء ورغباتهم.	3.8	1.02	2	مرتفع
13.	تعمل الإدارة العليا على الترويج لخدماتها بوسـائل فعالة.	3.5	0.94	3	مرتفع
14.	تعمل الإدارة العليا على التنسيق مع الدوائر الأخرى لتحقيق رضا العملاء.	3.5	0.95	4	مرتفع
11-14	المتوسط العام	3.7	0.61	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8)، أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالعلاقـة القوية مع العملاء بلغ (3.7)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) (تحرص الإدارة العليـا على إجراء الدراسات الدورية للتعرف إلى موقف العملاء من خـدماتها) المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.9)، في حين جاءت الفقرة رقـم (14) (تعمـل الإدارة العليا على التنسيق مع الدوائر الأخرى لتحقيق رضا العملاء)، في المرتبـة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.5)، كما يظهر من الجدول، أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشـر،على

أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد بالعلاقة القوية مع العملاء، قـد جـاءت بدرجـة مرتفعة.

رابعاً: التدريب والتطوير للعاملين

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو التدريب والتطوير للعاملين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.15	يخضع الموظفين لبرامج تدريب هادفة وفعالة.	3.6	0.94	2	مرتفع
.16	يتم تقييم أثر الدورات في أداء الموظفين.	3.6	0.93	1	مرتفع
.17	تهدف برامج التدريب على التأكيـد علـى أهميـة الجودة.	3.5	0.98	3	مرتفع
.18	تهدف برامج التدريب إلـى التقليـل مـن وقـوع الأخطاء والحصول على مـستوى عـالي مـن الجودة.	3.5	1.04	5	مرتفع
.19	تسهم برامج التدريب في إعداد كوادر متخصـصة من الموظفين	3.5	0.96	4	مرتفع
15-19	المتوسط العام	3.5	0.63	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9)، أن المتوسط العام لفقرات هـذا المتغيـر المتعلـق بالتدريب والتطوير للعاملين بلغ(3.5)، وقد احتلت الفقرة رقم(16) (يتم تقيـيم أثـر الدورات في أداء الموظفين) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.6) في حين جاءت الفقرة رقم (18) (تهدف برامج التدريب إلى التقليل مـن وقـوع الأخطـاء والحصول على مستوى عالي من الجودة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.5)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميـع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد التدريب والتطوير للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

خامساً: عمليات التحسين والتطوير المستمر

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعمليات التحسين والتطوير المستمر.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.20	يتم تعويض الوقت الضائع والكُلاف الغير المبررة في العمليات الداخلية.	3.6	0.92	1	مرتفع
.21	يهدف برنامج التحسين والتطـوير إلـى تحقيـق احتياجات العملاء.	3.5	0.99	4	مرتفع
.22	تتم متابعة التحسينات والتطورات في الخدمات من اجل الاستفادة منها.	3.6	1.01	2	مرتفع
.23	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وابتكارية.	3.5	1.03	3	مرتفع
15-19	المتوسط العام	3.5	0.65	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات هـذا المتغيـر المتعلـق بعمليات التحسين والتطوير المستمر بلغ(3.5)، وقد احتلت الفقرة رقـم(20) (يـتم تعويض الوقت الضائع والكُلاف الغير المبررة في العمليات الداخلية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.6)، في حين جاءت الفقرة رقـم (21) (يهـدف برنـامج التحسين والتطوير إلى تحقيق احتياجات العملاء) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.5)، كما يظهر من الجدول أن المتوسـطات الحـسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد عمليات التحسين والتطوير المستمر قد جاءت بدرجة مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعـاد التميـز التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسم البعد	تسلسل الفقرات
مرتفع	4	0.55	3.6	تميز القيادة	28-24
مرتفع	3	0.57	3.6	تميز المرؤوسين	33-29
مرتفع	2	0.61	3.6	تميز الهيكل التنظّيمي	37-34
مرتفع	5	0.59	3.5	تميز الإستراتيجية	42-38
مرتفع	1	0.57	3.6	تميز الثقافة التنظّيمية	46-43
مرتفع	-	0.51	3.6	المتوسط الكلي	46-24

يبين الجدول رقم(11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية(تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظّيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظّيمية) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية بلغ(3.6)، وقد احتل بعد تميز الثقافة التنظّيميةالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.6)، يلي ذلك بعد تميز الهيكل التنظّيمي بمتوسط حسابي بلغ(3.6)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز المرؤوسين بمتوسط حسابي بلغ(3.6)، في حين جاء في المرتبة الرابعة بعد تميز القيادة بمتوسط حسابي بلغ(3.6)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ(3.5).

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة لأبعاد التميز التنظيمي، في دائرة الجمارك الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: تميز القيادة

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتميز القيادة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.24	تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	3.6	0،97	2	مرتفع
.25	تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الموظفين.	3.6	1،00	1	مرتفع
.26	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.	3.5	0،94	4	مرتفع
.27	تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.	3.5	1،03	5	مرتفع
.28	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو التميز في العمل.	3.6	0،90	3	مرتفع
24-28	المتوسط العام	3.6	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12)، أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغيـر المتعلـق بتميز القيادة بلغ(3.6)، وقد احتلت الفقرة رقم(25) (تسند الإدارة العليـا الوظـائف بحسب قدرات الموظفين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.6)، في حين جاءت الفقرة رقم (27) (تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديـد أسـاليب العمل المحتملة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.5)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقـرات هـذا البعـد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن التميز التنظيمي فيما يتعلق ببعـد تميـز القيادة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: تميز المرؤوسين

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتميز المرؤوسين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.29	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.	3.5	0.98	5	مرتفع
.30	يحرص الموظفون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	3.7	1.01	1	مرتفع
.31	يستفيد الموظفون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	3.5	0.99	4	مرتفع
.32	يتوفر للموظفين فرص المبادأة لحفز إبداعاتهم.	3.6	1.02	3	مرتفع
.33	لدى الموظفين الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق القيام بالعمل.	3.6	1.00	2	مرتفع
33-29	المتوسط العام	3.6	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (13)، أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتميز المرؤوسين بلغ(3.6)، وقد احتلت الفقرة رقم(30) (يحرص الموظفون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.7) في حين جاءت الفقرة رقم (29) (يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.5)،، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن التميز التنظيمي فيما يتعلق ببعد تميز المرؤوسين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: تميز الهيكل التنظّيمي

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتميز الهيكل التنظّيمي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
34.	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر.	3.7	0.90	1	مرتفع
35.	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	3.5	0.99	4	مرتفع
36.	يستوعب الهيكل التنظّيمي إجراء التغييرات	3.6	0.97	2	مرتفع
37.	يتضمن الهيكل التنظّيمي تناسباً بين جميع الوحدات التنظيمية من اجل الارتقاء في مستويات الأداء.	3.5	0.96	3	مرتفع
37-34	المتوسط العام	3.6	0.61	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14)، أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتميز الهيكل التنظّيمي بلغ(3.6)، وقد احتلت الفقرة رقم(34) (تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.7)،في حين جاءت الفقرة رقم (35) (تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.5)،، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التميز التنظيمي فيما يتعلق ببعد تميز الهيكل التنظّيمي، قد جاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: تميز الإستراتيجية

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتميز الإستراتيجية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.38	تمتلك الجمارك الأردنية الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	3.5	0.99	3	مرتفع
.39	تنسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.	3.5	0.96	5	مرتفع
.40	تنطلق الإستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها.	3.6	0.95	2	مرتفع
.41	توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	3.6	0.97	1	مرتفع
.42	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.	3.5	1.01	4	مرتفع
38-42	المتوسط العام	3.5	0.59	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (15)، أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغيـر المتعلـق بتميز الإستراتيجية بلغ(3.5)، وقد احتلت الفقرة رقم(41) (توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة) المرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابـي بلـغ (3.6)، في حين جاءت الفقرة رقم (39) (تنسجم الإستراتيجية مع الأهـداف التـي تسعى إلى تحقيقها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حـسابي بلـغ (3.5)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقـرات هـذا البعـد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التميز التنظيمي فيما يتعلـق ببعـد تميـز الإستراتيجية، قد جاءت بدرجة مرتفعة.

خامساً: تميز الثقافة

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتميز الثقافة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.43	تهتم الثقافة التنظّيمية بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم.	3.6	0.98	4	مرتفع
.44	تمنح الثقافة التنظّيمية العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	3.7	0.91	1	مرتفع
.45	تعكس الثقافة التنظّيمية الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.	3.6	0.96	3	مرتفع
.46	توازن الثقافة التنظّيمية بين الحياة الإجتماعية والتنظيمية للعاملين.	3.6	0.93	2	مرتفع
34-46	المتوسط العام	3.6	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (16)، أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغيـر المتعلـق بتميز الثقافة التنظّيميةبلغ(3.6)، وقد احتلت الفقرة رقم(44) (تمنح الثقافة التنظّيميـة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلـغ (3.7)،في حين جاءت الفقرة رقم (43) (تهتم الثقافة التنظّيمية بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلـغ (3.6)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقـرات هـذا البعـد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن التميز التنظيمي فيما يتعلق ببعـد تميـز الثقافة التنظّيمية قد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. 2 إختبار الفرضيات :

قبل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الإختبـارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة

" Multicollinearity"، قام الباحث بـإجراء معامـل تـضخم التبـاين " Variance Inflation Factor- VIF "، وإختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغيـر من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(17) إلى أنه إذا كان معامـل تـضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05)، فأنه يمكن القول أن هذا المتغير له إرتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الإنحدار. وقد تم الإعتماد على هـذه القاعـدة لإختبار الإرتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة.

وكما يشير الجدول رقم (17)، والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمـة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتـراوح(2.789-5.102) كمـا نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 – 0.395) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (17)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الإلتواء Skewness
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.395	3.119	0.211
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجـودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.374	3.491	0.209
العلاقة القوية مع العملاء	0.287	5.102	0.129
التدريب والتطوير للعاملين	0.381	2.789	0.347
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.326	3.891	0.259

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات، فقد تم الإستناد إلى احتساب قيمة معامل الإلتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (18) فإن قيمة معامل الإلتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل مـن

(1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التميز التنظيمي	الإنحدار	0.569	284.287	56.857	*233.082*	*0.000*
	الخطأ		99.039	0.244		
تميز القيادة	الإنحدار	0.521	249.048	49.810	*150.603*	*0.000*
	الخطأ		134.278	0.331		
تميز المرؤوسين	الإنحدار	0.351	163.769	32.754	*60.568*	*0.000*
	الخطأ		219.557	0.541		
تميز الإستراتيجية	الإنحدار	0.431	215.923	43.185	*104.735*	*0.000*
	الخطأ		167.403	0.412		
تميز الهيكل التنظّيمي	الإنحدار	0.473	236.656	47.331	*131.019*	*0.000*
	الخطأ		146.670	0.361		
تميز الثقافة التنظّيمية	الإنحدار	0.362	202.903	40.581	*91.318*	*0.000*
	الخطأ		180.422	0.444		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية نموذج إختبار فرضيات الدراسة، ونظـراً لإرتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالـة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(5، 412)، حيث إن أبعاد الجودة الشاملة تفسر(56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي(التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً(52.1%) من التباين في بعد(تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً(35.1%) من التباين في بعد(تميـز المرؤوسـين)، وفسرت أبعاد الجودة الشاملة (43.1%) من التباين في بعد(تميـز الإسـتراتيجية)، وتُفسر أيضاً(47.3%) من التباين في بعد(تميز الهيكل التنظّيمي)، وأخيراً فـسرت أبعاد الجودة الشاملة (36.2%) من التباين في بعد(تميز الثقافة التنظّيمية)، وجميـع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الجودة الشاملة في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، وبناء على ذلك نستطيع إختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في التميز التنظيمي.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في التميز التنظيمي.

الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
العلاقة قوية مع العملاء	0.149	0.044	0.172	*3.460	0.001
التدريب والتطوير للعاملين	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى$\alpha = 0.05$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين و عمليات التحسين والتطوير المستمر) لها تأثير في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.861، 8.893، 3.460، 4.527، 4.103) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)،مما سبق يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في التميز التنظيمي.

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في التميز التنظيمي.

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في، المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في التميز التنظيمي، كما يتضح من الجدول رقم(20)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (52.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرين السابقين(54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العلاقة القوية مع العملاء، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.9%) من التباين في التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.451	*8.871	0.000
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.527	*5.821	0.000
التدريب والتطوير للعاملين	0.548	*4.984	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.556	*4.024	0.000
العلاقة القوية مع العملاء	0.569	*3.730	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى a =0.05

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($0.05 \leq \alpha$) لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز القيادة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تميز القيادة.

الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.210	0.042	0.205	*4.132	0.000
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.339	0.049	0.368	*8.325	0.000
العلاقة القوية مع العملاء	0.101	0.051	0.119	*2.143	0.033
التدريب والتطوير للعاملين	0.135	0.052	0.131	*2.756	0.006
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.180	0.045	0.186	*3.986	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوىα =0.05

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم إختبار(t) : أن المتغيرات الفرعية التالية (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) لها تأثير في تميز القيادة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(4.132، 8.325، 2.756، 3.986) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α=0.05). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي (العلاقة القوية مع العملاء) له أثر في تميز القيادة، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.143) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05)،مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز القيادة.
2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز القيادة.

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز القيادة، كما يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (49.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع

المتغيرين السابقين(51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.1%) من التباين في التركيز على العملاء كمتغير تابع. وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير (العلاقة القوية مع العملاء)، على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

جدول (22)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز القيادة من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.432	8.325*	0.000
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.493	4.132*	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.516	3.986*	0.000
التدريب والتطوير للعاملين	0.521	2.756*	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

خرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير (العلاقة القوية مع العملاء)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($0.05 > \alpha$) لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز المرؤوسين.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تميز المرؤوسين.

الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.279	0.059	0.259	*4.691	0.000
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.143	0.058	0.147	*2.450	0.015
العلاقة القوية مع العملاء	0،084	0.061	0.098	**1.367	0.172
التدريب والتطوير للعاملين	0.323	0.060	0.311	*5.293	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.156	0.063	0.156	*2.471	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى0.05= a

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، التدريب والتطوير للعاملين) هي أكثر متغيرات الجودة الشاملة تأثيراً في تميز المرؤوسين، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.691، 5.293) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01).

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية (إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، عمليات التحسين والتطوير المستمر) لهما أثر في تميز المرؤوسين، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.450، 2.471) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05)، وأشارت النتائج كذلك أن المتغير الفرعي (العلاقة القوية مع العملاء) ليس له أثر في تميز المرؤوسين، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز المرؤوسين.

2- قبول الفرضية البديلة والتي تنص على : أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر)، في تميز المرؤوسين.

3- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(العلاقة القوية مع العملاء) في تميز المرؤوسين.

وعند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة، في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز المرؤوسين، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير التدريب والتطوير للعاملين يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع التدريب والتطوير للعاملين(32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين(33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها حيث فسر مع المتغيرات السابقة (35.1%) من التباين في تميز المرؤوسين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(العلاقة القوية مع العملاء)،على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التدريب والتطوير للعاملين	0.293	*5.481	0.000
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.321	*4.540	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.334	*2.930	0.004
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجـودة الـشاملة ودعـم تطبيقها	0.351	*2.518	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05= α

خرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(العلاقة القوية مع العملاء)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـه(0.05≥ α) لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع االعمـلاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعـم تطبيقهـا، التـدريب والتطـوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تميز الإستراتيجية.

الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.233	0.062	0.254	*3.743	0.000
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعـم تطبيقها	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
العلاقة قوية مع العملاء	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
التدريب والتطوير للعاملين	0.214	0.056	0.209	*3.852	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.167	0.059	0.158	*2.808	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى0.05= α

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) لها تأثير في تميز الإستراتيجية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.743، 6.550، 4.274، 3.852، 2.808) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة قوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية.
2- قبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة قوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر)، في تميز الإستراتيجية.

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية، كما يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، إن متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العلاقة القوية مع العملاء حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرين السابقين(40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً

متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(43.1%) من التباين في تميز الإستراتيجية كمتغير تابع.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الإستراتيجية من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.346	*6.550	0.000
العلاقةالقوية مع العملاء	0.385	*4.274	0.000
التدريب والتطوير للعاملين	0.401	*3.852	0.000
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.424	*3.743	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.431	*2.808	0.003

- ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة، عند مستوى دلاله($0.05 \leq \alpha$)، (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القويـة مـع العملاء، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز الهيكل التنظّيمي.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تميز الهيكل التنظّيمي.

الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.242	0.061	0.232	*3.979	0.000
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعـم تطبيقها	0.312	0.057	0.287	*5.604	0.000
العلاقة القوية مع العملاء	0.218	0.059	0.247	*3.695	0.000
التدريب والتطوير للعاملين	0.213	0.059	0.197	*3.612	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.192	0.053	0.196	*3.656	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى0.05= α

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية، (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) لها تأثير في تميز الهيكل التنظّيمي، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.979، 5.604، 3.695، 3.612، 3.656) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.05= α)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الهيكل التنظّيمي.

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر)، في تميز الهيكل التنظّيمي.

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الهيكل التنظّيمي، كما يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العلاقة القوية مع العملاء حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.8%) من التباين في تميز الهيكل التنظّيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الهيكل التنظّيمي من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.352	*5.604	0.000
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.392	*3.695	0.000
العلاقة القوية مع العملاء	0.421	3.556	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.459	*3.656	0.000
التدريب والتطوير للعاملين	0.473	3.459	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحـصائية،عند مـستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع المراجعين، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التـدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظّيمية.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تميز الثقافة التنظّيمية.

الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.229	0.063	0.251	*3.631	0.000
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعـم تطبيقها	0.170	0.065	0.168	*3.030	0.003
العلاقة القوية مع العملاء	0.102	0.065	0.095	**1.575	0.116
التدريب والتطوير للعاملين	0.229	0.063	0.268	*4.762	0.000
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.418	0.061	0.363	*6.852	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر)، هي أكثر متغيرات الجودة الشاملة تأثيراً في تميز الثقافة التنظّيمية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.631، 3.030، 4.762، 6.852) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية، والمتعلقة بمتغير(العلاقة قوية مع العملاء) ليس له أثر في تميز الثقافة التنظّيمية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا

بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظّيمية.

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظّيمية.

3- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(العلاقة القوية مع العملاء) في تميز الثقافة التنظّيمية.

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة، في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الجودة الشاملة (إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، العلاقة القوية مع العملاء، التدريب والتطوير للعاملين، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظّيمية، كما يتضح من الجدول رقم (30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التدريب والتطوير للعاملين، حيث يفسر مع عمليات التحسين والتطوير المستمر (32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، حيث فسر مع المتغيرين السابقين(34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.2%) من التباين في تميز الثقافة التنظّيمية كمتغير تابع، وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(العلاقة القوية مع العملاء) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الثقافة التنظّيمية من خلال أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.263	*6.852	0.000
زيادة التدريب والتطوير للعاملين	0.321	*4.762	0.000
إعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.345	*3.631	0.000
إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.362	*3.030	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05= α

خرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(العلاقة القوية مع العملاء)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية،عند مستوى دلاله(0.05≥ α)،في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى للمتغيرات الشخصية(النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الإجتماعية).

الجدول رقم (31)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة) تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	21.98 796.80	7.33 1.93	*3.81	0.01
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	107.94 710.84	35.98 1.72	*20.96	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 413)	38.24 780.54	9.56 1.89	*5.06	0.001
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	9.05 809.73	3.02 1.96	1.54	0.20

- ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.01= α

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (31) للجودة الشاملة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الجودة الشاملة حيث وجدت أن (F=3.81) ومستوى الدلالة(.α=0.01) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى للمتغير العمر.

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى للمتغير العمر.

يعزز ذلك نتائج إختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(32)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 29 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) (3.4)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.0) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر).

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل إختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.4	-	-	-	*0.61
30-39 سنة	3.8	-	-	-	-
40-49 سنة	3.8	-	-	-	-
50 سنة فأكثر	4.0	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى α =0.05

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(32) للجودة الشاملة، أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الجودة الشاملة، حيث وجدت أن(F=5.06) ومستوى الدلالة(α =0.01)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05) مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى لمتغير الخبرة.
2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى لمتغير الخبرة.

يعزز ذلك نتائج إختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (4.0)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(2.8) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة(16 -20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) (3.8)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(2.8) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة(16-20 سنة).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل إختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	2.8	-	-	-	*0.97	*1.21
6-10 سنوات	3.5	-	-	-	-	-
11-15 سنة	3.6	-	-	-	-	-
16-20 سنة	3.8	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	4.0	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى α =0.05

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو الجودة الـشاملة تبعـاً لمتغيـر المؤهل العلمي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (31) للفروقات نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الجودة الشاملة حيث وجدت أن(F=20.96) ومستوى الدلالة(α =0.001)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى المؤهل العلمي.

يعزز ذلك نتائج إختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبـين الجـدول(34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (بكالوريوس)، ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئـة الثالثة (بكالوريوس) (3.9)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.9) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

ويبين الجدول أيضاً، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فمـا دون)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.2)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانويـة عامة فما دون) فقد بلغ(2.9) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.2)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلـغ(3.4) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل إختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.9	-	-	0.94*	1.26*
دبلوم متوسط	3.4	-	-	-	0.81*
بكالوريوس	3.9	-	-	-	-
دراسات عليا	4.2	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05= α

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (31) للجودة الشاملة أنه، لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، نحو الجودة الشاملة، حيث وجدت أن(F=1.54) ومستوى الدلالة(0.20= α) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(0.05= α)، مما يقتضي، قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الجودة الشاملة) تعزى للمسمى الوظيفي.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للجودة الشاملة، تبعاً للنوع الإجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(35) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة) تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي) وذلك بسبب إرتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (3.80)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة)، تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي).

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : هنالك فروق ذات دلاله إحصائية، في تصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة) تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي).

يبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الإجتماعي كانت لصالح الذكور، بدليل إرتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.7)، ومتوسط إجابة الإناث(3.3).

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل إختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (النوع الإجتماعي).

المتغير	النوع الإجتماعي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الإجتماعي	ذكر أنثى	3.7 3.3	0.63 0.75	*3.80	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

سادساً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً للحالة الإجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(36) إلى أنه، يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة)، تعزى لمتغير (الحالة الإجتماعية) وذلك بسبب إرتفاع قيم(t)المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (4.0)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة)، تعزى لمتغير (الحالة الإجتماعية).

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : هنالك فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة) تعزى لمتغير (الحالة الإجتماعية).

يبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة لمتغير (الحالـة الإجتماعيـة)، كانـت لصالح المتزوجين، بدليل إرتفاع متوسطهم الحسابي، حيـث بلـغ متوسـط إجابـة المتزوجين(3.8)، ومتوسط إجابة فئة الأعزب(3.2).

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل إختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (الحالة الإجتماعية).

المتغير	الحالة الإجتماعية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الإجتماعية	أعزب متزوج	3.2 3.8	0.71 0.49	*4.06	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية،عند مـستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$)، في تصورات المبحوثين نحـو (التميـز التنظيمـي) تعـزى للمتغيرات الشخصيه(النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الإجتماعية).

الجدول رقم (37)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمي) تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	71.56 847.66	23.85 2.05	*11.65	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	72.05 847.16	24.02 2.05	*11.74	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 413)	65.70 853.52	16.42 2.07	*7.95	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	6.78 912.44	2.26 2.20	1.03	0.38

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمـي، تبعـاً لمتغيـر العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (37) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر نحو التميز التنظيمي، حيث وجدت أن($F=3.81$) ومستوى الدلالة (α=0.010) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بمتغيرالعمر والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه: هنالك فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي، تعزى لمتغير العمر.

يعزز ذلك نتائج إختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(38) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 29 سنة)، ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) (3.0)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.9) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30-39 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) (3.1)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.9) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(40-49 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(40-49 سنة) (3.2)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.9) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر).

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل إختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.0	-	-	-	*0.97
30-39 سنة	3.1	-	-	-	*0.83
40-49 سنة	3.2	-	-	-	*0.72
50 سنة فأكثر	3.9	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05= α

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(38) للتميز التنظيمي، أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة نحو التميز التنظيمي، حيث وجدت أن(F=7.95) ومستوى الدلالة(0.001= α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(0.05= α)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بمتغير الخبرة، والتي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : هنالك فروق ذات دلاله إحصائية، في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي، تعزى لمتغير الخبرة.

يعزز ذلك نتائج إختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(39)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة(21 سنة فأكثر)، ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)،حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (4.35)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.2) ولصالح المبحوثين

ذوي الخبرة(21 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة(16 -20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) (4.2)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.2) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة(16-20 سنة).

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل إختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.2	-	-	-	*0.98	*1.10
6-10 سنوات	3.5	-	-	-	-	-
11-15 سنة	3.8	-	-	-	-	-
16-20 سنة	4.2	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	4.3	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى α =0.05

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي، تبعاً لمتغير المؤهـل العلمي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (37)، للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي نحو التميز التنظيمي حيث وجدت أن(F=11.74) ومستوى الدلالة(0.001= α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(0.05= α)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- قبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: هنالك فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يعزز ذلك نتائج إختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(40) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس)،

ومتوسط الفئـة الأولـى(ثانويـة عامـة فمـا دون) حيـث بلـغ متوسـط الفئـة الثالثة(بكالوريوس)(3.6)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقـد بلـغ (2.9) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، ويبين الجدول أيضاً أن هنالـك مـصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي(الدراسات العليا)،ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فمـا دون) حيـث بلـغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.2)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فمـا دون) فقد بلغ(2.9) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)، ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.2)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.4) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(الدراسات العليا)(4.2)، أما متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس) فقد بلغ(3.6) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل إختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين *نحو* التميز التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.9	-	-	*0.63	*1.23
دبلوم متوسط	3.4	-	-	-	*0.74
بكالوريوس	3.6	-	-	-	*0.60
دراسات عليا	4.2	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي، تبعـاً لمتغيـر المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (37) للتميز التنظيمي، أنه لا توجـد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، في التميـز التنظيمـي حيـث وجدت أن(F=1.03) ومستوى الدلالة(α =0.38) وهذه النتيجة غير معنويـة عنـد مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي:

قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، والتي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحـوثين نحـو التميـز التنظيمي، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التميـز التنظيمـي تبعـاً للنـوع الإجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(41) إلى أنه، يوجـد فروقـات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمي)، تعزى لمتغير (النـوع الإجتماعي) وذلك بسبب إرتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (4.43)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا توجد فـروق ذات دلالـه إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمي)، تعزى لمتغير (النـوع الإجتماعي).

2- قبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: هنالك فروق ذات دلاله إحـصائية، في تصورات المبحوثين نحو(التميـز التنظيمـي)، تعـزى لمتغيـر (النـوع الإجتماعي).

ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور، بـدليل إرتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.8)، ومتوسـط إجابـة الإناث(3.2).

الجدول رقم (41)

نتائج تحليل إختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً لمتغير (النوع الإجتماعي).

المتغير	النوع الإجتماعي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الإجتماعي	ذكر أنثى	3.8 3.2	0.54 0.68	4.43	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0.05$

سادساً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً للحالة الإجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(42) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمي) تعزى لمتغير (الحالة الإجتماعية) وذلك بسبب إرتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (4.79)، مما يقتضي:

1- رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمي)، تعزى لمتغير (الحالة الإجتماعية).

2- قبول الفرضية البديلة،التي تنص على أنه : هنالك فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمي) تعزى، لمتغير (الحالة الإجتماعية).

ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة الحالة الإجتماعية، كانت لصالح المتزوجين، بدليل إرتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين(4.0)، ومتوسط إجابة فئة الأعزب(3.3).

الجدول رقم (42)

نتائج تحليل إختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تبعاً لمتغير (الحالة الإجتماعية).

المتغير	الحالة الإجتماعية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الإجتماعية	أعزب متزوج	3.3 4.0	0.67 0.51	*4.79	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05= α

الفصل الخامس

الخاتمة، مناقشة النتائج والتوصيات

5. 1 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الاردنيه، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم وتطوير استبأنه لغرض جمع البيانات، وتكونـت عينـة الدراسة الصالحة للتحليل من(418) مبحوثاً، وقد تم إختيـارهم بطريقـة عـشوائية بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عـرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين بحيث أُبقيت الفقـرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التـي أجمـع عليهـا جميـع المحكمين، وطُورت الأداة إلى أن وصلت إلى (46) فقـرة لتتناسـب مـع طبيعـة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت معادلة كرونباخ الفـا Cronbach Alpha Equation بلغ(α=0.92)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1- جاءت تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنيـة بصورة مرتفعةً و بمتوسط حسابي بلغ(3.6).

2- جاءت تصورات المبحوثين لا أبعاد التميز التنظيمي بصورة مرتفعةً و بمتوسط حسابي بلغ (3.61).

3- أن المتغير المستقل أبعاد الجودة الشاملة، يفسر ما مقداره(56 %) من التبـاين في المتغير التابع التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة، تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الإجتماعية).

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو أبعـاد للتميـز التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الإجتمـاعي، والعمـر، والمؤهـل العلمـي، والخبرة، والحالة الإجتماعية).

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحـو الجـودة الشاملة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحـو التميـز التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2.5 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية كانت مرتفعة نسبيا"، وأن المتوسـط الكلـي لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية بلغ(3.6)، وقـد احتـل بعـد إعتماد فلسفة الجودة الشاملة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ(3.8)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد عمليات التحسين والتطوير المستمر بمتوسـط حـسابي بلـغ(3.5).

وبشكل عام أشارت النتائج إلى درجة تطبيق كبيـرة لمبـادئ إدارة الجـودة الشاملة وقد يعود ذلك إلى الأسلوب الإداري المتميز في دائرة الجمارك، وخصوصا بأن هذه الدائرة تعمل على تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة. وتتفق نتيجة هـذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الزيـدانيين، 2006)، والتـي توصـلت إلـى أن تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعةً، وتتفق أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الطعامنة،2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة، والتقت أيـضاً مـع دراسـة (البستنجي،2001)، والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك وعياً عامـاً ومرونـة لـدى المديرين في هذه المؤسسات بمبادئ الجودة الشاملة، والتقـت ايـضاً مـع دراسـة (الأحمدي،2000) والتي أشارت نتائجها إلى أن التحسين المستمر يمكن المنظّمـات الصحية من تحقيق مكاسب مادية واستراتيجية هامة، تتمثل فـي تحـسين الجـودة

وتخفيض التكلفة، وتحقيق رضا العملاء، وترشيد الاستخدام، وتحسين بيئة العمل.

2. أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، كانت مرتفعة نسبيا" حيث بلغ المتوسط الكلي لأبعاد التميز التنظيمي(3.6)، وقد احتل بعد تميز الثقافة التنظّيميةالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.6)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الإستراتيجية، بمتوسط حسابي بلغ(3.5).

وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في دائرة الجمارك يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في الدائرة. والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الخرشه، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن التميز في قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة (الخاف،1997) والتي توصلت إلى أن تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد يساهم في تحقيق ثالوث التميز التنظيمي، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الشمايلة، 2004) والتي توصلت إلى أن تصورات العاملين في أمانة عمان لأبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة. واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Frost, et.al ,2002) والتي توصلت إلى أن التميز للمنظمات يحتاج إلى استثمار ثقافة وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية. واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Soliman and Alzaid ,2002) والتي توصلت إلى ضرورة الأخذ بالثقافة التنظّيميةعند وضع الخطط الإستراتيجية لتميز المنظّمات. واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Khoo & Tan 2002) والتي توصلت إلى ان هنالك عدة عوامل تعزز أدوات التميز للمنظمات منها(القيادة، والاستراتيجيات والخطط، والمعلومات والعاملون، وقيمة المستهلك، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال.

3. أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد الجودة الشاملة في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، اذ إن أبعاد الجودة الشاملة تفسر(56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي، التميز التنظيمي، كما تُفسر أيضاً(52.1%) من التباين في

بعد، تميز القيادة، وتُفسر أيضاً(35.1%) من التباين في بعد، تميز المرؤوسين، وفسرت أبعاد الجودة الشاملة (43.1%) من التباين في بعد، تميز الإستراتيجية، وتُفسر أيضاً(47.3%) من التباين في بعد، تميز الهيكل التنظّيمي، وأخيراً فسرت أبعاد الجودة الشاملة (36.2%) من التباين في بعد،تميز الثقافة التنظّيمية.

4. أشارت النتائج إلى أن أبعاد الجودة الشاملة لها تأثير في التميز التنظيمي، وأشارت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أن متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (52.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرين السابقين(54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العلاقة القوية مع العملاء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.9%) من التباين في التميز التنظيمي كمتغير تابع.

وتفسر هذه النتيجة، بقناعة قيادة الجمارك الأرنية والتزامها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإصرارهاعلى تحسين الأعمال والنشاطات وتفويض الصلاحيات للعاملين، وهذا يتفق مع دراسة،أوغستس واخرون (Augustus،et.al 2006) والتي توصلت الى أن تشجيع الادارة ومساندتها، يحفز العاملين على تقديم إقتراحاتهم وارائهم، لضمان تحقيق النجاح لإدارة الجودة الشاملة.

5. أشارت النتائج إلى أن أبعاد الجودة الشاملة لها تأثير في تميز القيادة، وأشارت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أن متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (49.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع

المتغيرين السابقين (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.1%) من التباين، في التركيز على العملاء كمتغير تابع، وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير، العلاقة القوية مع العملاء، على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

وتفسر هذه النتيجة بمواصلة، قيادة الجمارك الأردنية في تحسين جميع إجراءات العمل لمواكبة التطورات العالمية، وهذا يتفق جزئياً مع دراسة (الرشيدي،2004)، والتي توصلت الى وجود علاقة ما بين النمط القيادي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

6. أشارت النتائج إلى أن أبعاد الجودة الشاملة(إعتماد فلسفة الجودة الشاملة، التدريب والتطوير للعاملين) لها تأثير في تميز المرؤوسين، وأشارت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أن متغير التدريب والتطوير للعاملين يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع التدريب والتطوير للعاملين (32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين (33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها حيث فسر مع المتغيرات السابقة (35.1%) من التباين في تميز المرؤوسين كمتغير تابع، وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير، العلاقة القوية مع العملاء، على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

وتفسر هذه النتيجة بمواصلة قيادة الجمارك الأردنية، تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق أهداف الدائرة، بالإضافة الى تبنيها لستراتيجية شاملة، لتدريب جميع الموظفين، وهذا يتفقً مع دراسة صاموئيل واخرون (Samuel,et.al: 1995)، والتي توصلت الى أن التدريب المستمر هو عنصراً هاماً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتتفق كذلك مع دراسات، كاثريفان واخرون (Kathiravan, et.al 2006) و اجوس

(2005،Agus) حيث توصلتا الى أهمية تدريب العاملين على عمليات إدارة الجودة الشاملة.

7. أشارت النتائج إلى أن أبعاد الجودة الشاملة لها تأثير في تميز الإستراتيجية، وأشارت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أن متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العلاقة القوية مع العملاء حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرين السابقين(40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(43.1%) من التباين في تميز الإستراتيجية كمتغير تابع.

وتفسر هذه النتيجة، إلى وجود التوجهات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، حيث تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل تعزيز القدرات الإستراتيجية، وهذا يتفقً مع دراسة (الدرادكة، 2002)، والتي توصلت الى أن التّميز يتطلب تحديد القدرات الإستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ العملي، وتتفق كذلك، مع دراسة ميكريكر ,(McGregor, 1994)، والتي توصلت إلى أن بناء إستراتيجية التميز يتعزز من خلال العمل الجماعي.

8. أشارت النتائج إلى أن أبعاد الجودة الشاملةلها تأثير في تميز الهيكل التنظّيمي التنظيمي، وأشارت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أن متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث يفسر مع إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العلاقة القوية مع العملاء حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً

متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.8%) من التباين في تميز الهيكل التنظّيمي التنظيمي كمتغير تابع.

وتفسر هذه النتيجة بإهتمام إدارة الجمارك الأردنية بإجراء التعديلات على الهيكل التنظّيمي حتى يتوافق مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتفقً مع دراسة، جيننجز (2004. Jennings)، والتي توصلت إلى أن الشركات التي لديها إستراتيجية وهيكل مثالي، يكون أدائها مرتفعاً.

9. أشارت النتائج إلى أن أبعاد الجودة الشاملة لها تأثير في تميز الثقافة التنظّيمية، وأشارت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أن متغير متغير عمليات التحسين والتطوير المستمر يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التدريب والتطوير للعاملين حيث يفسر مع عمليات التحسين والتطوير المستمر(32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إعتماد فلسفة الجودة الشاملة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.2%) من التباين في تميز الثقافة التنظّيمية كمتغير تابع، وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير، العلاقة القوية مع العملاء، على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

وتفسر هذه النتيجة، بأن الثقافة التنظّيمية في دائرة الجمارك تؤدي دوراً حيوياً وفاعلا في توجيه الأفراد نحو البرامج التدريبية، من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل مجاراة التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، وتزايد حجم التجارة الخارجية، وهذا يتفق مع دراسة، الخليفة واسبن ويل.(Al-Khalifa, & Aspinwall2001)، والتي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تحقق التكيف بين العاملين والبيئة الخارجية.

10. دلّت النتائج أن هنالك فروقاً لتصورات المبحوثين نحوالجودة الشاملة، تعـزى لمتغير، النوع الإجتماعي، وأن الفروق كانت لصالح الذكور وأن هنالك فـروق

ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الجودة الشاملة، وكانت الفـروق لـصالح ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحـصائية لمتغيـر الخبرة في الجودة الشاملة وكانت الفروق لصالح ذوي الخبـرة(16-20 سـنة) (21 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمـي في الجودة الشاملة، وكانت الفروق لصالح المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي دراسات عليا وبكالوريوس، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الحالة الإجتماعية في الجودة الشاملة وكانت الفروق لصالح المتزوجين.

ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور أكثر اطلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمـل، وأكثرالتزاماً بأوقات العمل،مما يجعلهم أكثر إصراراً نحو تحقيق مبـادئ الجـودة الشاملة. وكذلك يتأثر الأداء بالعمر، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلمامـاً، ويكون أكثر عطاءاً, وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي، فإن الفـرد الحاصـل علـى المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية، فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر إعتماداً على نفسه بخـلاف المعينـين الجدد، وهذا يتفق مع دراسة (الزيـدانيين:2006)، و دراسـة (الـشاول :2002) والتي توصلتا إلى وجود فروقات، في تصورات المبحوثين نحو، الجـودة الـشاملة تعزى لمتغيرات: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والخبرة.

11. لم تشير، النتائج الى وجود فروق فيً تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتفسر هذه النتيجة، بأن العـاملين فـي دائـرة الجمارك الأردنية يمتلكون دافعية قوية نحو تحقيق الاهداف، بغض النظر عـن موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي.

12. دلّت النتائج أن هنالك فروقاً لتصورات المبحوثين نحو، التميز التنظيمي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، وأن الفروق كانت لـصالح الـذكور بـدليل إرتفـاع متوسطهم الحسابي، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر فـي التميز التنظيمي، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار(50 سـنة فـأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميـز التنظيمـي وكانـت

الفروق لصالح ذوي الخبرة(16-20 سنة) (21 سنة فأكثر)، وأن هنالك فـروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التميز التنظيمي وكانت الفـروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا وبكالوريوس، وأن هنالـك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الحالة الإجتماعية في التميز التنظيمي وكانت الفروق لصالح المتزوجين. وهذا يتفق مع دراسـة (الـشمايلة:2004)، والتـي توصلت إلى وجود فروقات، في تصورات المبحوثين نحو، التميـز التنظيمـي تعزى لمتغيرات : العمر، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي.

13. دلّت النتائج، بعدم وجود فروقاً في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتفسر هذة النتيجة بأن التميًز نابع من الانتمـاء العميق للعاملين نحو دائرتهم، ووطنهم، وأن هذا الاحساس ليس بالـضرورة أن يكون عبارة عن إملاءات وأوامر صادرة عن القيادة العليا، إذ أن هـذة القيـادة تتسم، بالحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والسعي نحو العمل الدؤوب.

5. 3 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقةَ، ومع النظر بعين الاعتبار لأدبيـات إدارة الجـودة الشاملة، فإن هناك مجموعة من التوصيات، والاقتراحات، التي يـرى الباحـث أهمية الأخذ بها، لرفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في دائرة الجمـارك الأردنية، وهي كما يلي :

1. تعزيزالاهتمام بالعنصر البشري، وإبراز دورهم كأعضاء فاعلين من خلال الحوار الفاعل،لضمان تلبية احتياجاتهم.
2. تعزيزالإستمرار في مستوى الإلتزام بثقافة الجودة لدى العاملين، وتطـوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة.
3. تعزيز دور العميل وأثره في نجاح تطبيقات الجودة الشاملة،لأنه، هو الذي يحدد مدى التقدم الذي تم إحرازه في مجال الجودة،، مـن خـلال إشـباع حاجاته ورغباته وتحقيق توقعاته.

4. زيادة التنسيق بين دائرة الجمارك، وجميع المنظّمـات المـستخدمة لـنظام الجودة، سيما وان بعضها كبيرة الحجم، وذات خبرة واسعة وتمتلك قدرات استشارية، يمكن أن توظفها في خدمة المنظّمات الأصغر حجماً، والأقـل خبرة والأقصر تجربة،في ميدان الجودة وذلك من اجل تبادل الخبرات في مختلف قضايا الجودة.

5. ترسيخ مفهوم ادارة الجودة الشاملة لدى العاملين الجدد، من خـلال جعلـه أولوية من أولويات العمل التنظيمي، وفق منظومة متناسـقة مـن العمـل الجماعي.

6. الإستمرا ربتقديم الجوائز للأفـراد المتميزين،والثنـاء علـى جهـودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمـة، ممـا ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، يحيى، (2001). **استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**، القاهرة: مصر دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو نبعة، عبد العزيز؛ مسعد وفوزية(1998). دراسة حول إدارة الجودة الـشاملة، المفاهيم والتطبيقات، **مجلة الإداري** مسقط: المجلـد: 21، العـدد 74، ص ص 1-33.

أبوحمور، محمد،(30، أيلول،2003)، **جريدة الرأي الأردنية**، العدد 12066، ص 14.

الأحمدي، حنان عبد الرحيم(2000). التحسين المستمر للجودة : المفهـوم وكيفيـة التطبيق في المنظّمات الصحية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد: 40، العدد 3، ص ص 402-443.

باكال، روبرت، (1999). **تقيـيم الأداء**، ط1، الرياض: دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

بدري، مسعود عبد ا (1999). " ادارة الجودة وتأثيرها على اداء المنـشآت فـي دولة الامارات العربية المتحدة، دراسة باستخدام التحليل المساري "، **دراسات – العلوم الادارية،** المجلد 26، العدد2، ص ص 36-59.

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز،(1999). **التجربة الإدارية المتميزة،** متـوفر عبر **www.dubaieexcellence.com/arabic**

البستنجي، نبيل محمود(2001). **اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن،** دراسة استطلاعية، رسالة ماجـستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

بندقجي، محمد رياض ؛(2005). رقابة الجودة في صـناعة المنظفـات الكيماويـة الأردنية (دراسة نظرية تطبيقية**)، مجلة دراسات**، المجلـد: 32 ,العـدد: 2, ص ص:372 – 391.

التميمي، فواز (2005). **فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (ايـزو 9001) فـي**

تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهـة نظر العاملين فيها،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمـان العربيـة،عمان: الأردن.

الجمارك الاردنية (2005) **معايير جائزة الملك عبدا الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية**، عمان: الأردن**،** متوفر عبر **www.customs.com**

الجمارك الاردنية ـ مجلة الجمارك الاردنية ـ العدد22 ـ شباط ـ 2007

جاردنز، وجون، (1989). "**التميـز الموهبـة والقيـادة**"، ج1، (ترجمـة محمـد رضوان)، القاهرة، الدار الدولية.

حمود , خضيركاظم (2002) **إدارة الجودة وخدمة العُملاء** , عمان: دار المـسيره للنشر والتوزيع.

الخرشة، ياسين كاسب (2006). **أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمـال الأردنية، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المُنظّمـات نحـو التميز،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

الخضرا، بشير؛ أحمد، مروه؛ أبو هنطش، أحمد؛ الظاهر، جنان (1995). **الـسلوك التنظيمي**، ط1، عمان: المكتبة الوطنية.

الخاف، عبد العزيز بن موسى(1997). حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد : 37، العـدد الأول، ص، ص 101-149.

الخوالده، خاف، وأبو تايه، سلطان،(2004). العلاقة بين مؤشـرات إدارة الجـودة والمقاييس المالية للأداء في الشركات الصناعية في الأردن، **مجلـة دراسـات،** المجلد: 31 ,العدد: 2, ص ص447-461.

الدرادكة، مأمون (2002). **إدارة الجودة الشاملة**. ط1، عمان: دار الصفاء للنـشر والتوزيع.

الدرادكه , مأمون , شبلي , طارق (2001). **الجودة الشاملة في المُنظّمات** , عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الرشيدي، سالم سعود نهار(2004). **أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجـودة**

في القطاع الحكومي، في المملكة العربية السعودية، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

الردايدة، مراد خالد (2006) نظم المعلومات المحاسـبية ودورهـا فـي القـدرات الإستراتيجية في مجالات الاستثمار وإدارة الجودة الشاملة، **وقائع مؤتمر الإبداع والتحول الاقتصادي**، ص ص11-41، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زايد،عادل،(2003). "**الأداء التنظيمي المتميز**: الطريق إلـى منظمـة المـستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الزيدانيين محمد مطر(2006). **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية**، رسالة ماجتسير غير منشورة، جامعـة مؤتة، الكرك: الأردن.

الشامي عمار محمد فؤاد ، أحمد شكري ، محمد عصام اليماني، (2004)." تحليـل منافع تطبيق نظم إدارة الجودة من منظور إدارات مصانع الأغذية فـي الأردن" **مجلة دراسات**، المجلد: 31 ,العدد: 2, ص ص:268 – 276.

الشامي، أحمد محمد،(1999). إدارة الجـودة الـشاملة، المفهـوم والتطبيـق فـي الجمهورية اليمنية، مسقط، **مجلة الإداري**، لسنة(21)، العـدد76،ص ص 47-75.

الشبراوي، عادل (1995). **الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 - المقارنة المرجعية**، الطبعة الاولى، القاهرة: الشركة العربية للاعلام العلمي.

الشاول، عبد الرحمن(2002). **اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحـو تطبيـق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، اربد.

الشمايله، نانسي عبد ا (2004). **تأثير سلوكيات الـدور الإضـافي فـي التميـز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى**. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الضامن، رولا علي عبدا (2006)." **تطوير نموذج تقييم التميـز فـي الأعمـال الأردنية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الطائي،حميد عبد النبي؛ علي، رضا؛ الموسـوي، سـنان (2003) **إدارة الجـودة الشاملة والايزو**، الطبعة الاولى:عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطراونه محمد،(2002) "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية "دراسة تطبيقيـة علـى قطاع الصناعات الدوائية في الأردن" **مجلة دراسات**، المجلد: 29 ,العدد: 1, ص ص:32 – 47.

الطراونه، موسى أحمد كريم (2003). **اتجاهات العاملين فـي المؤسـسة العامـة الضمان الإجماعي في الأردن نحو تطبيـق إدارة الجـودة الـشاملة**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطعامنة، محمد (2001). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، حالـة وزارة الصحة، **أبحاث اليرموك**، المجلد :17، العدد1، ص ص 88- 119.

الطعامنة، محمد،(1996). " أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، **مجلة دراسات**، المجلد: 23،العـدد2.ص ص61- 79.

عبد الفتاح، عبد الحافظ (2000). إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحـسين الإنتاجية في الأجهزة الحكومية: ملخص بحث مكتبي، **الإداري**، مسقط، المجلـد: 22، العدد 82، ص ص 62-89.

العتيبي، محمد نواف (2006)." **أنموذج مقترح لادارة الجودة الشاملة في جامعـة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التـدريس فيهـا لامكانيـة تطبيقها** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليـا، عمان الاردن.

العواملة، نائل عبد الحـافظ (1995). **تطـوير المُنظّمـات: المفـاهيم والهياكـل والأساليب**، ط1، عمان: مركز احمد ياسين.

القحطاني، سالم سعيد(1993). ادارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فـي القطـاع الحكومي، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد: 32، العدد 78، ص ص 1-39.

القضاة، محمد علي (2006). "**أثر تبني إستراتيجية الجودة الـشاملة فـي تحـسين الموقف التنافسي** " رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسـات العليا، عمان : الأردن.

كارل، ثور (1998). "**مقاييس النجاح"،** ترجمة أمل منصور، الرياض: بيت الأفكار الدولية.

كاستون، لان (1998)."**التميز التسويقي"،** الرياض**،** بيت الأفكار الدوليـة للنـشر والتوزيع.

الكفاوين، منال (2005).**العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

كوهين، ستيفن وروناالد براند(1997). **ادارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي**، ترجمة : محمد بن ابراهيم التويجري، وعبد بن احمد الحميضي، الرياض: المملكة العربية السعودية.

محمد، موفق حديد (2004). **الإدارة العامة "هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية** "،عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

مخيمر، عبد العزيز؛ جودة، عبدالمحسن؛ خشبة، ناجي؛ عبد القادر، عبـد القـادر؛ مطاوع، سعيد (2000). **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمـة العربية للتنمية الإدارية، ط(1)، القاهرة:ص ص1ـ42

المناصير، على فلاح (1994). "**إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.

النعساني، خالد، (2003). " **نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد مـن عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

النيادي حمد علي حليس(1999). **تطبيقات ادارة الجودة الـشاملة فـي منظمـات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحدة**، رسالة ماجتـسير غيـر منـشورة،

جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
الهيجان، عبد الرحمن.(1999).**معوقات الإبداع في المُنظّمات الـسعودية. مجلـة** الإدارة العامة، المجلد: (39) العدد(1)، ص ص 350-412.
الهيجان، عبدالرحمن،(1994). منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجـودة الكليـة، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد34، العدد، 3، ص ص 405-440.
الهيشان، محمود (2004). **مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من جهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Agus, Arawati.(2005).**The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies**. Singapore Institute of Management.

Al-Khalifa, K. N., & Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar Industries. **Total Quality Management & Business Excellence**, 12(4),pp 417–428.

Al-Marri Khalid, Abdel Moneim M. Baheeg Ahmed, Mohamed Zairi (2007) Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 24 (2) pp: 164 – 176.

Augustus E. Osseo-Asare, David Longbottom, William D. Murphy (2006) Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model, **Quality Assurance in Education** 13 (2) pp. 148-170.

Bank , John(2000). **The Essence of Total Quality Management** 2nd. Edition. Pearson Education Limited , Edinburgh Gate , Harlow.

Bartol, KM and Martin, DC (1991). **Management**. New York, McGraw-Hill.

Batman,T.S,& Organ D.W, (1983),Jop Satisfaction And The Cood Solider:The relationship between affect and employee citizenship,**Academy Of Management Journal**,Vol.26.pp 585-595.

Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", **The Journal of Creative Behavior**, 31 (1). pp.226-289.

Bornemann Manfred, Martin Sammer (2003) Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, **Measuring Business Excellence** , 7 (2) pp: 21 – 28.

Burkhart, Patrick.J (1993) **Successful Strategic Planning** in United States Of America.
Cristina Mele, Colurcio Maria (2006) The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, International **Journal of Quality & Reliability Management**, 23 (5) pp: 464 – 489.
Dymam , Muredach b, and Clifford , Ricard (2002)**"Eight Years On; Implementation Of TQM In An Australian University** , 26 (5), pp: 158-168.
Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment"**. A cademy of Management Journal**, Vol.45 pp.735-744.
Flynn, B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. **Journal of Operations Management**, 11, pp. 339-366.
Fotis K. Vouzas, Katerina D. Gotzaman (2005) Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards **The TQM Magazine** 17 (3), pp: 259-266.
Frost,T.S, Birkinshaw J.M & Ensign P.c, (2002),Centers of excellence in Multinational Corporation, **Strategic Management Journal** Vol 23:11.pp.997-1018.
Gilgeous Vic; Gilgeous, Maria(1999) A framework for manufacturing excellence**, Integrated Manufacturing Systems**, 10, (1), January 1999, pp. 33-44(12).
Gilgeous, V. (1997). **Operations and management of change**. London: Pitman. P.34.
Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. **Organization Development Journal**, 19(3), pp. 58–68.
Grote,Dick,(2002), **The Performance Appraisal Qustion And AnswerBook Survival Guide For Managers**, United States Of America.
Gupta,R.P& Arya,P.P,(2003),**Human Resource Management And Accounting**, India At Elegant Printers.
Hesslbein,Frances&Johnston,Rob,(2002),**On Mission And Leadership: Aleader To Leader Guide**, United States Of America.
Hodgkinson Myra, Mike Kelly (2007) Quality management and enhancement processes in UK business schools: a review, **Quality Assurance in Education** 15 (1) pp: 77 – 91
Jablonski, J.R. (1991) **TQM Implementation. In: Implementing Total Quality Management: an Overview**. San Diego, Ca: Pfeiffer and Co.

Jaideep Motwani, Sameer Prasad, Jasmine Tata (2005) The evolution of TQM: An empirical analysis using the business process change framework**, The TQM Magazine**, 17 (1) pp: 54 – 66.

Jennings. Daniel.2004 Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis Of Strategy –Structure- Performance. Availabel on: **www.ebscohot.com.**

Jones, Merrick, and Others,(1996) Managerial perception of leadership and management in african public service organization, **Public Administration and Development**, 16, (5) .p.67

Kandula,Srinivas,R,(2002), **Strategic Human Resource Developmant**, Meenakshi Printers Delhi-110006.

Kanji, G.k. (2004).**Sustainable Growth and Business Excellence**. 9th World Congress for Total Qality Management- Abu Dhabi. London, Routledge.

Karia, Noorliza; Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan(2006) The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes, **The TQM Magazine**, 18, (1), pp. 30-43(14).

Kathiravan,N S.R. Devadasan, M. Muhammed Zakkeer (2006) Quality improvement oriented training and education programme and its financial accounting system, **Industrial Management & Data Systems**, 106 (3) pp: 380 – 406.

Kathryn Boys, Anne Wilcock, Stanislav Karapetrovic, May Aung (2005) Evolution towards excellence: use of business excellence programs by Canadian organizations, **Measuring Business Excellence**,. 9 (4) pp: 4 - 15.

Khoo, H., H., & Tan, K. C. (2002). **Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence**. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 9**.pp.196-205.

Kreitner R & kinichia A & Cole. N (2003) "**Fundamentals of Organizational Behavior, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education"**.

Martensen & Dahlgaard,(1999), Integrating business excellence and innovation management developing vision blueprint and strategy for Innovation In creative and learning organizations, **Total Quality Management**,Vol.10. pp.9-627.

Mcgregor,B,(1994),Public service status review the excellence agend**,Public Administration**,Vol.54,No.3.pp296-301.

Mik Wisniewski, and Mike Donnelly,(1996) " Measuring service quality in the public sector : The potential for servqual " **Total quality management** , 7 (4), P357.

Noorecha Husain, Mokhtar Abdullah, Fazli Idris, Ridzuan Moiid Sagir (2001)**The Malaysian Total Performance Excellence Model**: A

conceptual framework Routledge, part of the Taylor & Francis Group Publications 12, (7), Pp.926-931.

Norgaard, Madsen , ole,(1996) " Public enterprise and total quality management, **TQM**, Vol.6, issue2,PP.165-166.

O'Kane James F. (2003) Simulation as an enabler for organizational excellence, **Measuring Business Excellence,** 7 (4) pp: 12 – 19.

Rahman S-U.(2001) Total quality management practices and business outcome: evidence from small and medium enterprises in Western Australia, **Total Quality Management**, 12, (2), pp. 201-210(10).

Ramanathan Ramakrishnan, (2004). **Business excellence of industrial groups in Oman Measuring Business Excellence,** 8 (4).pp-26.

Redman, T., Matthews, B., Wilkinson, A. and Snape, E., 1995. "Quality management in services: is the public sector keeping pace?," **The International Journal of Public Sector**, 8, (7), pp. 21-34.

Samuel K. Ho, Svetlana Cicmil, Christopher K. Fung (1995) The Japanese 5-S practice and TQM training, **Training for Quality**, 3 (4) pp: 19 – 24..

Sasmita Palo, Nayantara Padhi (2003)Measuring effectiveness of TQM training: an Indian study **International Journal of Training and Development** 7 (3), pp- 203–216.

Seers, A. (1989), "Team-member exchange quality: a new construct for role-making research", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 118-35, Vol. 43.pp.120-134

Simard C and Rice Ronald E.,(2006) "Managerial information behaviour: Relationships among total quality management orientation, information use environments, and managerial roles". **Total Quality Management & Business Excellence**. 17 (1), pp. 79-95.

Soliman and Alzaid,(2002) " **Service Quality in Riyadh's Elite Hotels : measuremant and Evaluation**,Op.cit., PP.83-102.

Soisson A ,(2000) An Analysis Of a University TQM Program From Process , and Results Perspectives , **Dissertation Submitted For The Degree Of Doctor Of Education** , School Of Education ,Boston University , pp 40-43.

Teegarden, James william, (1996) "**TQM comes to the carter company**: "A case study of Quality Improvement teams in a total Quality management initiative in amid- sized manufacturing company, "Dis-Abst. Int, V-57, N-4, p.1737-.

Ugboro, Isaiah.O and Kofi Obeng,(2000), Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, **Journal of Quality Management,** 5, (2),p.247-272.

Vecchio, Robert, P.(1991) **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The Dryden Press, NY.

Victoria Konidari, Yvan Abernot (2006) From TQM to learning organization: Another way for quality management in educational institutions, International **Journal of Quality & Reliability Management** , 23 (1) pp: 8 – 26.

Vouzas F., Psychogios A.G. (2007) Assessing managers' awareness of TQM, **The TQM Magazine**, 19 (1) pp: 62 – 75.

Werner Vermeulen, M.J. Crous (2000) Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa**, Managing Service Quality**, 10 (1) pp: 61 – 67.

Zhao, Y., (2001). **XML-based frameworks for Internet commerce and an implementation of B2B procurement**, Licentiate's Thesis No 882, LiU-Tek-Lic- 2001:19, Linköping University Electronic Press, available on: http://www.ep.liu.se/lic/science_technology/08/82/index.html.

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

بسم ا الرحمن الرحيم

حضرة الموظف الفاضل....حضرة الموظفة الفاضلة :.

صممت هذه الاستبانة للتعرف على" أثر تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الاردنية " وذلك استكمالا" لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة، لذا أرجو التكرم بالاجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكرا" لكم تعاونكم ومؤكدا" لكم بأن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الشكر والاحترام

الباحث

مسعود هاني العمارين

القسم الأول :

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع اشارة(x) داخل القوسين اللذين يقابلان العبارة التي تنطبق مع رأيك.

1- النوع الاجتماعي : ( ) ذكر ( ) أنثى

2- المؤهل العلمي : ( ) توجيهي فما دون ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3- المسمى الوظيفي : ( ) مدير ( ) مساعد مدير ( ) رئيس قسم ( ) موظف

4- الخبرة : ( ) دون 5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) 11- 15 سنة ( ) 16-20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة

5- الحالة الاجتماعية : ( ) متزوج ( ) أعزب

6 - العمر: ( ) 29 سنة فأقل ( ) 30-39 سنة ( ) 40-49 سنة ( ) 50 سنة فأكثر

القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	العبارة	دائما"	غالبا"	أحيانا"	نادرا"	أبدا"
.1	تشتمل الرساله التي تتبناها الجمـارك الاردنيـةعلى المبـادئ الأساسية للجودة					
.2	الجودة العالية المقدمة للعملاء هي إحدى المقومات الأساسـية للتميز.					
.3	تُعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الادارة العليـا لتحقيقها .					
.4	يرتكز نجاح الاعمال على الجودة العالية.					
.5	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الاداء.					
.6	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .					
.7	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم والتمويل اللازمين لمجهـودات إدارة الجودة الشاملة					
.8	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الادارية					
.9	يتوفر الوقت والكادر والتسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة					
.10	تخطط الإدارة العليا باستمرار من اجل التحسين المـستمرلاداء الانشطة					
.11	تحرص الإدارة العليا على إجراء الدراسات الدورية للتعـرف إلى موقف العملاء من خدماتها.					
.12	تعمل الإدارة العليا علي التنويع في خـدماتها وفقـاً لحاجـات العملاء ورغباتهم.					
.13	تعمل الإدارة العليا على الترويج لخدماتها بوسائل فعالة.					
.14	تعمل الإدارة العليا على التنسيق مع الدوائر الأخـرى لتحقيـق رضا العملاء.					
.15	يخضع الموظفين لبرامج تدريب هادفة وفعالة .					
.16	يتم تقييم أثر الدورات في أداء الموظفين .					
.17	تهدف برامج التدريب على التأكيد على أهمية الجودة.					
.18	تهدف برامج التدريب إلى التقليل من وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.					
.19	تسهم برامج التدريب في إعداد كوادر متخصصة من الموظفين					
.20	يتم تعويض الوقت الضائع والكُلف ا لغير المبررة في العمليات الداخلية.					
.21	يهدف برنامج التحسين والتطوير إلى تحقيق احتياجات العملاء.					

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
.22	تتم متابعة التحسينات والتطورات فـي الخـدمات مـن اجـل الاستفادة منها.					
.23	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكـاراً تطويريـة وابتكارية.					
.24	تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.					
.25	تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الموظفين.					
.26	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الضروف المناسبة.					
.27	تحرص الإدارة العليا على اشراك المرؤوسين بتحديد اساليب العمل المحتملة.					
.28	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو التميز في العمل.					
.29	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.					
.30	يحرص الموظفون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
.31	يستفيد الموظفون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.					
.32	يتوفرللموظفين فرص المبادأة لحفز إبداعاتهم.					
.33	لدى الموظفين الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق القيام بالعمل.					
.34	تتم مراجعةالعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر.					
.35	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.					
.36	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات					
.37	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين جميع الوحدات التنظيمية من اجل الارتقاء في مستويات الاداء.					
.38	تمتلك الجمارك الاردنية الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					
.39	تنسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.					
.40	تنطلق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها.					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
.41	توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.					
.42	تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغييرالذي يؤدي الى تحقيق الاهداف.					
.43	تهتم الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم.					
.44	تمنح الثقافة التنظيمية العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
.45	تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.					
.46	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.					

ملحق (ب)

أعداد عينة الدراسة

ملحق (ب) أعداد عينة الدراسة

الرقم	اسم المركز	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الراجعة
1 -	مديرية الإدخال المؤقت	21	21	21
2 -	مديرية التخطيط والتنظيم	20	20	20
3 -	مديرية التعرفة والاتفاقيات	28	28	20
4 -	مديرية شؤون القيمة	15	15	15
5 -	مديرية الموارد البشرية	17	17	17
6 -	مديرية إدارة المخاطر	24	24	24
7 -	مديرية تكنولوجيا المعلومات	48	48	42
8 -	مديرية إدارة الجودة الشاملة	8	8	8
9 -	مديرية العلاقات العامة والتعاون الدولي	8	8	8
10-	جمرك عمان	196	196	176
11 -	جمرك مدينة الملك عبد ا الثاني ابن الحسين	53	53	50
12 -	جمرك مدينة الحسين بن عبد ا الثاني	12	12	12
13 –	جمرك معبر وادي اليتم / العقبة	24	24	17
14 -	المجموع	474	474	430

ملاحظة: تم استبعاد)12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (418) استبانة.